

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Barbora Krupová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Přístupy k rozvoji lidského potenciálu v energetické společnosti**
Approaches to the Human Potential Development in a Power Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu organizace
 3. Charakteristika vybrané energetické společnosti
 4. Analýza přístupu společnosti k rozvoji jejího lidského potenciálu
 5. Náměty a doporučení pro management
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

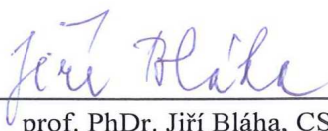
ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 963 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010


prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

vedoucí katedry





prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Přístupy k rozvoji lidského potenciálu v energetické společnosti

**Approaches to the Human Potential Development in a Power
Company**

Student: Bc. Barbora Krupová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

v Ostravě dne 30. 4. 2010

.....

Barbora Krupová

Obsah:

1. Úvod	7
2. Teoretická východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu organizace ...	8
2.1 Personální program jako součást podnikové strategie	8
2.2 Lidské zdroje.....	9
2.3 Řízení lidských zdrojů	10
2.3.1 Systém řízení lidských zdrojů.....	11
2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	12
2.4.1 Metody vzdělávání	13
2.4.2. Mimovzdělávací postupy rozvoje zaměstnanců.....	14
2.5 Motivace k práci a seberozvoji.....	15
2.5.1 Pojem motivace.....	15
2.5.2 Zdroje motivace	16
2.5.3 Motivační teorie.....	17
2.5.4 Shrnutí základních poznatků o motivaci	17
2.6 Hodnocení zaměstnanců	18
2.7 Odměňování zaměstnanců.....	20
2.7.1 Platové odstupňování.....	21
2.7.2 Doplnkové požitky	21
2.8 Manažerské dovednosti.....	23
2.8.1 Komunikace	24
2.8.2 Delegování.....	26
2.8.3 Koučování	28
3. Charakteristika vybrané energetické společnosti.....	32
3.1 Lidské zdroje, jejich řízení a rozvoj	33
4. Analýza přístupu společnosti k rozvoji jejího lidského potenciálu	35
4.1 Předmět a postup analýzy, použité metody	35

4.2	Výsledky analýzy	36
4.2.1	Strategický cíl v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů	38
4.2.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ČEZ.....	43
4.2.2.1	Rozvojové aktivity zaměstnanců ČEZ.....	43
4.2.3	Koučování.....	46
4.2.4	Mzdová oblast.....	48
4.2.4.1	Mzdy.....	48
4.2.5	Odměňování	48
4.3	Doplňkové požitky	50
4.3.1	Zaměstnanecké výhody poskytované všem zaměstnancům	50
4.3.2	Zaměstnanecké výhody vyplývající z pracovního místa nebo funkce	52
4.4	Shrnutí získaných poznatků.....	53
4.4.1	Závěr analýzy.....	53
5.	Náměty a doporučení managementu.....	54
6.	Závěr.....	56

Seznam použité literatury

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

1. Úvod

Hospodářské a demografické trendy vytvořily nový pracovní svět, v němž organizace musí využívat své talenty co nejlépe a nejefektivněji. Vzhledem k tomu, že se obchodní cíle stávají čím dál tím více komplexnějšími a těžšími, dosáhnout tak maximalizace lidského potenciálu se stává naléhavější a aktuálnější potřebou. Lze tedy konstatovat, že největším nebezpečím pro firmu není její konkurence, ale vlastní nespokojení a nemotivovaní pracovníci. Lidé působící v organizacích ovládají díky svému potenciálu všechnu špičkovou technologii a pomáhá ji efektivně využívat, proto musí manažeři vytvářet pracovní prostředí vhodné pro rozvoj lidských zdrojů.

Neexistuje žádný „správný“ vzorec, jak vytvořit perfektního zaměstnance. Existují však metody rozvíjející lidský potenciál vedoucí ke zmenšení nedostatků při práci a tím dosažení vyšších výkonů. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělání a růstu.

Hledání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců patří mezi nejdůležitější manažerské úkoly. Tyto vůdčí osobnosti musí být schopny motivovat a rozvíjet skupinu, tým a její jednotlivce požadovaným směrem.

Tato práce je založena na dvou základních pilířích. První pilíř tvoří teoretická část, která shrnuje teoretické poznatky v této oblasti. Druhá část, praktická, je zaměřena na charakteristiku problematiky rozvoje lidského potenciálu s důrazem na motivaci zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a. s.

Cílem diplomové práce je analyzovat problematiku manažerských přístupů k rozvoji lidského potenciálu ve vybrané společnosti. Pokusila jsem se zhodnotit stávající situaci rozvoje lidského potenciálu a v závěru této práce navrhnout určitá zlepšení daného systému.

Práce je rozčleněna do čtyř hlavních kapitol a to teoretická východiska, charakteristika vybrané společnosti, analýza přístupu společnosti k rozvoji jejího lidského potenciálu a v poslední kapitole jsou popsány náměty a doporučení managementu.

2. Teoretická východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu organizace

Vyspělost organizace je odvozována od úrovně personální politiky, kterou mimo jiné zahrnují různé zaměstnanecké výhody. Přesněji řečeno, vedení většiny renomovaných firem ve svém zájmu prosadit se nebo udržet si pozici na trhu, brzy přišlo na to, že dosáhnout těchto cílů lze pouze na základě harmonického propojení třech základních zdrojů, tedy zdrojů materiálních, finančních a lidských.

I přes relativně stejnou důležitost všech tří zdrojů je nutné na první místo vyzdvihnout lidské zdroje – zaměstnance organizace, jelikož právě ti jsou impulsem a hnacím motorem kteréhokoli podnikatelského subjektu a bez jejich tvůrčích prvků by ostatní dva zbylé zdroje nemohly být využity.

Ověřenou skutečností, že investice do lidí nejsou ztracené peníze, ale vklad, který se několikanásobně vrátí ať už v podobě návrhů inovací, zlepšení image firmy, vyšší produktivity práce nebo např. snížením nemocnosti, by měli mít vždy na paměti nejen personalisté, ale i vedení organizace při vyčleňování peněžních prostředků pro oblast zaměstnaneckých výhod. Pouze spokojený, vyrovnaný, zdravý a odpočínutý zaměstnanec je schopen podávat maximální výkony na profesionální úrovni.

2.1 Personální program jako součást podnikové strategie

Personalistika je nástrojem konkurenčního boje. Otázka, jak udržet kvalifikované a loajální zaměstnance, je pro některé organizace skutečně palčivou otázkou. Existuje mnoho společností, které se personalistikou zabývají tak intenzivně, že tento program se stal význačnou součástí strategického řízení.

Ve většině společností je úkolem a posláním personálního útvaru „jednoznačná podpora“ strategického řízení. Personalistika představuje „vedoucí útvar“ mezi odbornými útvary, sleduje systematicky změny na pracovním trhu a pohotově na ně reaguje, přizpůsobuje své postupy potřebám podnikové strategie z hlediska realizace ve všech podnikových úsecích.

Pozice „jednoznačné podpory“ má své slabé stránky: podpora se týká pouze současné strategie, nikoliv budoucí. Dlouhodobé kontakty s určitými segmenty pracovního trhu udržuje personální útvar pouze příležitostně. Činnost personálního

útvary se rozprostírá napříč celým podnikem a tím je dán přístup ovlivňovaný zákonodárstvím a rovnostářstvím při jednání se zaměstnanci, případně s odbory. Kromě toho doplňkové požitky jako placená dovolená, penzijní pojištění, zdravotnické služby atd. jsou poskytovány bez přímého vztahu k výkonnosti. Až doposud přispíval personální útvar k tomu, aby organizace měla pověst „hodného zaměstnavatele“. Ale tento proces podporuje setrvačnost a potřebu nákladů a překáží uskutečňování nutných změn v organizaci. To je případ amerického ocelářského a automobilového průmyslu, jehož dřívější personální politika byla příčinou potíží, s nimiž se americké společnosti setkaly na světovém trhu. Tento příklad slouží jako symbol problémů pro ostatní průmyslová odvětví.

Úkolem je tudíž zaměřit systém lidských zdrojů v organizaci na novou podnikovou strategii a vybudovat metody přizpůsobování se změnám. To znamená, věnovat více pozornosti budoucímu vývoji, přípravě organizace na globální konkurenci a uspořádat personální závazky takovým způsobem, aby připravované změny splnily očekávání. Protože jednotlivci přikládají pracovním příležitostem a sociální struktuře v organizaci značný význam, náleží modernizace personálních programů k nejobtížnějším prvkům strategického řízení.

Revizi dosavadní personální politiky je třeba začít budováním „jednoznačné podpory“ strategie nových podniků společností, to je konkrétní úkol pro nejbližší budoucnost. To je ovšem úvodní krok k tomu, jak se učit vzpružit personální politiku a učinit ji adaptabilní vůči nevyhnutelným strategickým změnám.

2.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje můžeme charakterizovat jako lidský potenciál, který se rozšiřuje učením nebo-li rozvojem osobnosti jednotlivce, který se stane přirozenou autoritou.

Lidé – zaměstnanci, manažeři, personál jsou jedním z největších faktorů úspěšnosti firem a jsou bráni jako konkurenční výhoda. A i když na tomto faktoru závisí úspěšnost firmy, tak někdy není dostatečně docenován.

V dnešní době se o zaměstnancích přemýšlí také jako o lidském, intelektuálním a sociálním kapitálu, případně lidském či sociálním potenciálu organizace. Lidským potenciálem (z latinského slova *potentia* což znamená síla, moc, vláda a v širším smyslu také schopnost, mohoucnost či zdatnost) se rozumí

úhrnná způsobilost zaměstnanců organizace k naplňování jejího poslání – to znamená k dosahování provozních a produkčních cílů organizace a k rozvíjení způsobilosti a vytváření rezerv zaměstnanců pro zvládání ještě náročnějších budoucích úkolů a dosahování ambicióznějších cílů. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

2.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme také chápat jako rozvíjení lidského potenciálu ve prospěch celého týmu, organizace či společnosti. Základním principem řízení lidských zdrojů je optimální a vyvážené složení lidí a jeho rozvoje. Kvalita lidských zdrojů má pro fungování organizace a jeho rozvoj rozhodující význam, protože znalosti a vědomosti jsou největším bohatstvím každé organizace. Základním faktorem úspěchu každé firmy je umění získat, udržet a využít schopné a aktivní pracovníky. Proto je nutné, aby firma investovala velké prostředky do získávání lidí a do jejich dalšího vzdělávání.

Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak organizace a firmy donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách. Historické prameny vývoje řízení lidských zdrojů sahají již do 20. stol., kde se personální práce zaměřují na zlepšování nelidských podmínek a personalistika je zaměřena dovnitř firmy. Ve 40. až 70. letech se personální řízení odklání od mechanického pohledu a vzniká nový pohled na organizaci jako na živý organismus, roste hodnota svobody a volného času a je kladen důraz na vnější faktory. V 80. letech přichází američtí manažeři s novým konceptem řízení lidských zdrojů. Tento koncept byl přijat kriticky a byl přizpůsoben evropskému řízení lidských zdrojů, kde je kladen důraz na strategický přístup. Ústřední roli hrají linioví vedoucí, politika organizace musí být integrována a soudržná. Konkurenční výhoda je dosahována díky úsilí lidí a společným cílem managementu a zaměstnanců je prosperita firmy.

Řízení lidských zdrojů lze podle Armstronga (Armstrong, 2007) definovat jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.

Základní úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů:

- hledání vhodného spojení člověka s pracovními úkoly
- usilovat o optimální využívání pracovníků
- formovat pracovní skupiny (týmy), usilovat o efektivní vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy
- zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků
- dodržovat všechny zákony, které se týkají oblasti práce a lidských práv

2.3.1 Systém řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je uvolnit potenciál zaměstnanců a motivovat je k jeho využití v souladu s cíli a strategií organizace. Systém řízení lidských zdrojů usiluje o sladění znalostí, dovedností, technik a osobních předpokladů týmu. K dosahování strategických cílů organizace je správná motivace všech zaměstnanců, která je v souladu s jasným plánem potřeb. Dává tak managementu do rukou nejsilnější aktivum ve formě lidských zdrojů. V teorii řízení lidských zdrojů byla rozpracována celá řada koncepcí tohoto přístupu (Hook a Foot, Koubek, Armstrong atd.)

Podle Mateiciuca (Bláha, Mateicuc, Kaňáková, 2005) lze model strategického řízení lidských zdrojů rozložit do tří úrovní činností v tomto řízení uplatňovaných:

- 1) strategická úroveň řízení lidských zdrojů
- 2) analyticko-koncepční úroveň řízení lidských zdrojů
- 3) intervenční úroveň řízení lidských zdrojů

ad1) Strategická úroveň řízení lidských zdrojů je chápána jako obecný pohled na strategii formovanou dlouhodobými cíly a postupy pro dosažení těchto cílů. Ukazuje nám směr tvorby a provedení personální politiky v návaznosti na celkovou podnikovou strategii.

ad 2) Analyticko-koncepční úroveň lidských zdrojů je rozdělena na dvě kategorie:

- o analyticko-diagnostická zahrnuje činnosti zaměřené na zjišťování informací, shromažďování dat a podkladů pro rozhodování v oblasti personalistiky. Úspěšnost těchto činností závisí na výkonnosti informačního systému.

- projekčně-rozvojová činnost ta slouží při rozpracování strategie řízení lidských zdrojů a odpovídají ji realizační nástroje seskupené do pěti úrovní – politiky, plány, projekty a postupy.

ad 3) *Intervenční úroveň řízení lidských zdrojů* jsou rozděleny do tří úrovní:

- personalistické činnosti prováděny personálním útvarům a patří k nim především:
 - uspořádání pracovních pozic
 - rozbor pracovních pozic, funkcí a jejich popis
 - vyhledávání, nábor a získávání zaměstnanců
 - hodnocení zaměstnanců
 - odměňování zaměstnanců a jejich motivace
 - vzdělávání, školení a rekvalifikace
 - řešení pracovně-právních vztahů, atd.
- provozní vedení zaměstnanců liniovými manažery můžeme zařadit do tří okruhů:
 - vedení zaměstnanců
 - řízení a kontrola zaměstnanců
 - kooperace při uskutečňování běžných personalistických činností
- tvorba a ovlivňování zaměstnaneckých vztahů a podmínek činnosti zaměstnanců – účelem je prohlubování znalostí firemních cílů a posílení přístupů plnění úkolů. Do této oblasti spadají zejména:
 - zesílení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
 - formování zaměstnaneckých vztahů, zaměstnanecké benefity
 - zřizování podnikové kultury, atd.

Vytváření příznivých pracovních podmínek závisí na různých faktorech jako je pracovní režim, pracovní zátěž, rozvoj celkové úrovně práce a vytváření silné podnikové kultury, která bude podporovat růst jak zaměstnanců, tak i celé organizace.

2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Systém institucionalizovaného vzdělávání je jedním z nejdůležitějších prostředků rozvoje lidského potenciálu organizace a je většinou součástí

strategického plánu organizace, který vymezuje způsob metodu dosažení podnikových cílů. Cílem podnikového vzdělávání je, aby zaměstnanec byl co nejvíce flexibilní, kreativní a celoživotně se vzdělával.

Hlavním úkolem vzdělávání ve firmách by měla být snaha odstranit deficit znalostí, seznámení se s nejmodernějšími postupy, zlepšení komunikace se zákazníky, zvýšení produktivity, konkurenceschopnosti, podpora dosažení cílů společnosti, zvyšování dovedností, udržení si tržního podílu, budování inovativního ducha, přizpůsobování se novým trendům. Školení, vzdělávací semináře nebo kurzy jsou ideální půdou pro přenos podnikové kultury, která je zase silným nástrojem pro udržení si zaměstnanců. Různé druhy školení mohou být nápomocné při odstraňování některých nedostatků, mohou být motivačním prvkem dalších změn.

Strategie rozvoje pracovníků by měla zdůrazňovat reálné vazby mezi učním se, rozvojem a odborným vzděláváním na jedné straně a výkonem organizace na straně druhé. Pravidelným vyhodnocováním ukazatelů rozvoje nastavených ve firmě je možné změřit zda rozvoj zaměstnanců naplňuje strategické cíle a pokusit se odhadnout dopad rozvojových aktivit na individuální, týmový a celopodnikový výkon (Armstrong, 2007). Rozlišujeme několik indikátorů rozvoje a to například zvyšování kvalifikace zaměstnanců, nárůst produktivity práce, zastupitelnost, obrát či zisk.

2.4.1 Metody vzdělávání

Existuje široká škála vyzkoušených a vysoce efektivních metod vzdělávání. Každá metoda má své výhody a nevýhody. Přesto je téměř jisté, že neexistuje jedno univerzální řešení rozvoje firemního vzdělávání a celého vzdělávacího procesu, které by bylo platné pro jakoukoliv firmu.

Metody vzdělávání můžeme dělit do následujících kategorií:

- 1) **vzdělávání na pracovišti při výkonu práce** – jedná se o metodu, která probíhá na pracovišti v rámci každodenní praxe. Tyto metody mohou být označovány jako tzv. metody „on the job“. Sem můžeme zařadit instruktáž při výkonu práce, koučing, *mentoring*, *counselling*, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady
- 2) **vzdělávání mimo pracoviště** – jedná se o metodu provozovanou mimo prostory podniku a je organizována externími firmami a vzdělávacími

zařízeními. Vzdělávání je zde koncipováno většinou jako rozšíření znalostí a dovedností. Tato metoda zahrnuje přednášky, přednášky spojené s diskuzí, demonstrování, uplatnění názorných postupů, případové studie, *workshopy*, hraní rolí, *outdoor* aktivity, simulace, distanční vzdělávání, nácvik asertivity a neuro-lingvistické programování.

- 3) kombinované metody vzdělávání na pracovišti a mimo něj** – této metody lze využít na pracovišti školeného zaměstnance stejně tak mimo něj. Jedná se o učení se akcí, studium doporučené literatury a usměrňování při výběru literatury, prezentace, interaktivní video, *e-learning* a multimediální vzdělávání.

Výše zmíněné metody vzdělávání je vhodné mezi sebou kombinovat za účelem dosažení maximální efektivity vzdělávacího procesu. Je tedy žádoucí, aby vzdělávání ve firmě zajišťoval kvalifikovaný zaměstnanec s odpovídajícími znalostmi v oboru. Lidé zodpovědní za vzdělávání v podnicích by měli chápat vzdělávání jako výhodnou investici do lidských zdrojů, která přinese uspokojení jak firmě, tak samotným zaměstnancům. Vzdělávání musí mít podporu vedení. Zájem o udržování a prohlubování kvalifikace zvyšuje konkurenceschopnost firmy i jednotlivců a zaměstnanci, kterým je tato možnost nabídnuta, budou s firmou více spjati, čímž dochází k posílení jejich stabilizace.

2.4.2. Mimovzdělávací postupy rozvoje zaměstnanců

Má-li být manažer ve své činnosti úspěšný, musí získat takové tacitní znalosti, které mu umožní v daném prostředí uspět. Dosavadní výsledky výzkumů totiž nasvědčují tomu, že právě tacitní znalosti patří k významným faktorům rozhodujícím o úspěchu manažera. Tiché znalosti (*tacit knowledge*) jsou neformální znalosti, dovednosti, zkušenosti a profesní zručnost, která má vlastně charakter *know-how*. Ovlivňují způsob práce manažera, jeho reakce na události i jeho postup při přetváření prostředí v organizaci tak, aby lépe vyhovovalo jeho potřebám a znalost tohoto faktoru činí tak organizaci producentem ojedinělých hodnot.

2.5 Motivace k práci a seberozvoji

2.5.1 Pojem motivace

Člověk se na rozdíl od zvířete nechová jen pudově a instinktivně, ale už od brzkého dětství je jeho jednání účelové. Na začátku je poháněn pouze základními fyziologickými potřebami a každý, myslím, ví, jak se o ně dokáže hlasitě hlásit. Nicméně s přibývajícím věkem přicházejí na řadu vyšší pohnutky – cit, sounáležitost, sebeúcta. Psychologové minulého století se tímto lidským hnacím motorem začali zabývat a vytvářeli tak základy teorie motivace.

Motivace je vnitřní proces utváření cílů, postojů a chování člověka. Integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytčenému cíli. Motivace tedy znamená psychickou regulaci činnosti jedince, a proto nedostatečná motivace je stejně škodlivá jako motivace nadměrná.

Prvním impulsem motivace určitého chování je motiv. Motivy jsou neuspokojenými potřebami, příčinami určitého chování jedince v daném okamžiku. Sféra potřeb je uspořádaná hierarchicky a mění se s věkem. Je úzce závislá na osobnosti člověka a to zejména:

- na postojích a očekáváních (např. všeobecný pesimismus)
- na znalostech a schopnostech (vědění, inteligence, dovednost)
- na vzorech myšlení a základním přesvědčení (kultura, hodnoty, faktory)

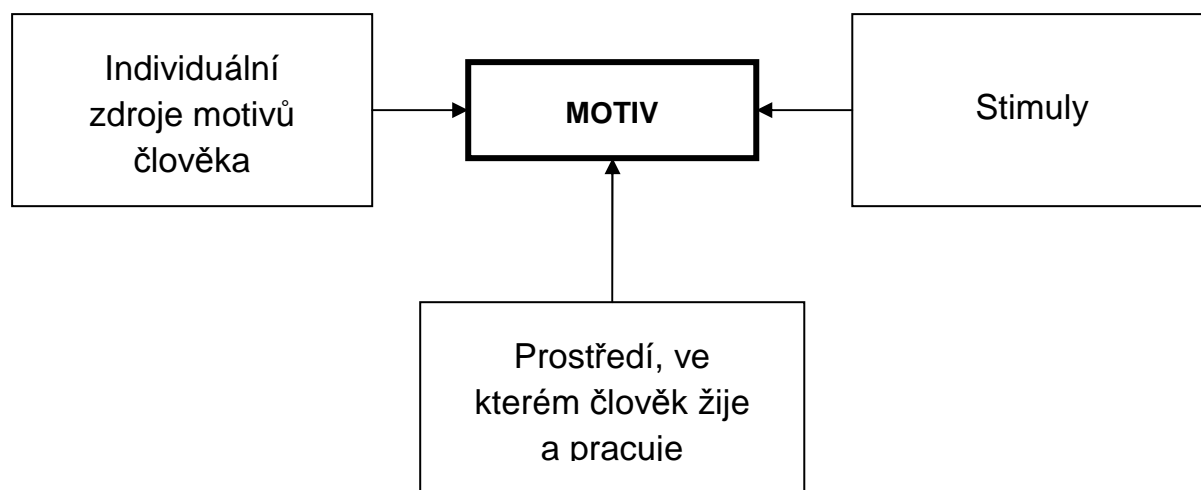
Souhrn všech těchto faktorů tvoří situační strukturu jedince. (Armstrong, 2007)

Stimuly jsou záležitosti, které povzbuzují individuální výkonnost. Zatímco motivace odráží přání, stimuly lze ztotožnit s odměnami nebo pobídkami, které stupňují snahu po uspokojení těchto přání. Mohou také představovat prostředky, s jejichž pomocí je možné odstraňovat konfliktnost potřeb nebo jim dává různou prioritu. (Koontz a Weihrich, 1993)

Lidské chování může být interpretováno jako odpověď na určité stimuly, které působí na jednotlivce z vnějšku. Způsob reakce závisí na významu, který jedinec danému stimulu přikládá. Stimul je součástí celého souboru stimulů, které se mohou vzájemně posilovat, ale také oslabovat, protože se vzájemně prolínají a ovlivňují. Proto je důležité, aby byly stimuly sestaveny jako harmonický celek, a aby bylo co

nejvíce omezeno rozporné působení stimulů. Stimuly fungují na principu příslibu odměn a výhod nebo postihů a odebírání výhod.

Obr. 2.1 Motivační činitelé podle Lednického (2000)



2.5.2 Zdroje motivace

K základním zdrojům motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Potřeby jsou nejzákladnějším zdrojem motivace. Potřeba je určitý stav člověka, při kterém pociťuje nedostatek něčeho, pro svůj život bytostně důležitého, který vede k činnosti, jež má tento nedostatek odstranit. Základní rozdělení potřeb je na potřeby primární, tj. jíst, spát, dýchat apod. a na sekundární, které vychází z faktu, že člověk je společenský tvor. K nejznámější klasifikaci potřeb patří Maslowova hierarchická teorie potřeb. Maslow (1954, v Armstrong 2007) člení potřeby do pěti skupin – na potřeby biologické, potřeby bezpečí a jistoty, potřeby sounáležitosti a lásky, potřeby uznání a úcty a potřeby seberealizace.

Návyky jsou činnosti člověka, které jsou opakované a zautomatizované. To znamená, pokud se člověk dostane do situace, která je mu známá, a se kterou má spojeno určité chování, automaticky realizuje již fixované stereotypy, nebo-li návyky. Návyky jsou všechny věci, které člověk vykonává pravidelně, při stejné příležitosti, stejným způsobem a kterými vytváří určitý rytmus života.

Zájmy často bývají spojovány se schopností člověka. Zájmem rozumíme zaměření člověka na určitou oblast jevů, jež uspokojují jeho potřeby.

Hodnoty a ideály - člověk se v průběhu života setkává s různými skutečnostmi a ty neustále hodnotí. Tím si vytváří hodnotová kritéria a hierarchii hodnot. Každý je motivován k tomu, co je v jeho hodnotové hierarchii na předním místě a čemu připisuje vysokou pozitivní hodnotu. Naopak hodnoty, které má člověk v pozadí ho nemotivují. Ideál je myšlenka nebo představa faktu, který je hodnocen člověkem pozitivně. Může být v podobě životních cílů nebo určitého životního stylu. Ideály u člověka vytváří prostředí, ve kterém se pohybuje, ale i návyky a zvyklosti, které vychází z rodiny. (Lednický, 2000)

Chce-li manažer dobře vést své podřízené, měl by mít představu o těchto zdrojích motivace. Každý jedinec je originál se svými jedinečnými motivy k práci a proto na každého platí jiný stimul. Je vhodné si těchto odlišností všimnout a, je-li to možné, působit na zaměstnance individuálně dle jeho situační struktury.

2.5.3 Motivační teorie

Existuje mnoho teorií motivace (Maslow 1945, Herzberg a kol. 1957, Vroom 1964, Latham a Locke 1979, Adams 1956, viz Armstrong 2007) . Důvodem jejich vzniku je fakt, že lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení. Některé z nich jsou dobře využitelné pro účely manažerské teorie a praxe. Motivační teorie slouží manažerům jako zásobník poznatků, z kterého mohou čerpat doporučení i inspirace pro vlastní praxi.

Motivační teorie lze rozdělit do dvou základních skupin:

- a) Teorie potřeb, které se soustřeďují na poznání motivačních příčin. Tyto teorie hledají odpověď na otázku „proč“ (např. Maslowova a další níže uvedené teorie).
- b) Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. Tyto teorie hledají odpověď na otázku „jak“ (např. Vroomova teorie očekávání či Adamsova teorie – tyto jsem z důvodu rozsahu mé práce již blíže neobjasňovala).

2.5.4 Shrnutí základních poznatků o motivaci

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby.

Nebo mohou být lidé motivováni vedením organizace prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala.

Existují tedy dva typy motivace:

Vnitřní motivace (*intrinsic motivation*) – faktory, které si lidé sami vytvářejí, které vyvěrají z hlubin jejich psychiky, a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří vztah člověka k práci, odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti, schopnosti, zajímavá podnětná práce a příležitost k postupu.

Vnější motivace (*extrinsic motivation*) – to, co se dělá pro zaměstnance, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu, kritika. Vnější motivaci zaměstnanců mají v rukou především vedoucí pracovníci. Ti musí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší.

Autoři jednotlivých teorií se pokusili uspořádat velké množství různých potřeb a motivů. Vysvětlují jejich význam pro jednání lidí. Hledají příčiny lidského chování a zkoumají vztahy mezi těmito příčinami. Přestože se jednotlivé teorie liší, zdá se, že na každé je určité pravdivé jádro, každá má své opodstatnění a své pro a proti. Jako všechny teorie také teorie motivace nepředkládají hotový návod, jak věci dělat. Žádná teorie se v praxi nepoužívá ve své čisté podobě. Kombinace dvou nebo více teorií dle specifik dané společnosti, slouží manažerům jako podklad či vodítko.

2.6 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležitá personální činnost. Slouží k získání podkladů pro odměňování a rozvoj zaměstnanců. Cílem je zvyšovat výkonnost a poskytovat zaměstnancům i organizaci zpětnovazební účel hodnocení o jejich práci.

Hodnocení zaměstnanců je sociálním procesem, v němž je třeba se zabývat šesti klíčovými otázkami (Armstrong, 2007):

- 1) Proč hodnotit
- 2) Jaké pracovní jednání hodnotit
- 3) Jak měřit (metody)

- 4) Kdo má hodnotit
- 5) Kdy má hodnotit
- 6) Jak sdělit výsledky hodnocení

Hodnocením zajišťujeme přínos zaměstnanců pro organizaci. Současně je důležitou zpětnou vazbou pro zaměstnance.

Můžeme rozlišovat dva typy, hodnocení zaměstnanců:

- 1) Formální hodnocení
- 2) Neformální hodnocení

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným během vykonávání práce. Neformální hodnocení má implicitní charakter. Jde vlastně o součást každodenního vztahu a interakcí mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Zpravidla nebývá toto neformální hodnocení zaznamenáváno a výjimečně bývá podkladem nějakého personálního rozhodnutí.

Formální hodnocení je explicitním hodnocením, které bývá ve většině případů standardizované. Armstrong rozlišuje hodnocení potenciálu pracovníka a hodnocení jeho výkonu. Hodnocení výkonu pracovníka spolu s hodnocením jeho chování bývá tradičně (v psychologii práce) zahrnováno pod pojem pracovního hodnocení. Pracovní hodnocení bývá periodické, má pravidelný interval provádění a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj záznamy, které jsou zařazovány do osobních materiálů zaměstnanců. Tyto záznamy slouží jako podklad pro další personální činnosti týkající se konkrétního zaměstnance i skupin zaměstnanců. Zvláštním případem formálního hodnocení je příležitostné hodnocení, které souvisí s ukončením pracovního poměru zaměstnance, kdy vlastně zpracováváme pracovní posudek.

Klíčovou roli u všech forem hodnocení zaměstnanců hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného pracovníka.

Význam hodnocení zaměstnanců pro organizaci:

- objektivní systém – rámcová kodifikace procesu hodnocení omezí nahodilost, živelnost, subjektivitu vedoucích
- zjistí se loajalita a identifikace s cíli organizace, jaká je znalost firemních hodnot
- rozvoj firmy – zjistí se potřeby dalšího vzdělávání zaměstnanců

- mobilizace vnitřních sil, zjištění rezerv a nedostatků – podpora prestiže, profesionality, provázanost na systém odměňování (Armstrong, 2007)

K dalším přínosů m pracovního hodnocení lze počítat např., zdokonalení interakce mezi výkonným personálem a manažery, týkající se zadávání úkolů, podmínek pro jejich plnění apod..

Význam hodnocení pro zaměstnance:

- projev uznání zaměstnanci
- korigování jeho pracovního jednání
- provázanost na systém odměňování
- zpětná vazba – zaměstnanec má prostor pro vyjádření svých názorů, vyjádření podpory ze strany vedoucího atd. (Koubek, 2001)

Systém hodnocení musí být provázán na další personální činnosti, jako je odměňování, vzdělávání apod., aby spolehlivě plnil svou funkci a to funkci srovnávací, regulační a stimulační.

2.7 Odměňování zaměstnanců

Mnohé firmy se rozhodnou, že budou zaměstnancům vyplácet mzdy a platy ve výši „existujících sazeb“ pro všechny profese, úrovně a pracovní místa. Firemní politika usiluje o neutralizaci mezd a platů jako konkurenčního faktoru. Zaměstnanci v podniku jsou motivováni jinými způsoby např. - firemními benefity (mobilní telefon, služební auto, stravování...)

Jinou populární alternativou je přeplácení. Firma usiluje o to, aby „sbírala smetanu“ v podobě kvalitních lidských zdrojů, poskytovala zaměstnancům mimořádný servis, kterým se snaží snížit fluktuaci. Zvolí-li mnoho firem tento přístup, ztrácí taková politika na přitažlivosti (průměrná mzda se zvýší). Navíc politika nadprůměrných mezd a platů může omezovat možnosti organizace při získávání dalších zdrojů v oblasti personální politiky.

Pouze menšina firem považuje za přiměřené odměňovat své zaměstnance pod úrovní průměrných mezd a platů. I tento přístup vyhovuje určitým situacím. Je to případ malé firmy, vzdálené od místního pracovního trhu, která musí počítat s nízkými náklady.

2.7.1 Platové odstupňování

Pracovníci organizací od vrátného až po ředitele jsou velmi citliví na to, jak je odstupňováno jejich odměňování. Je to emocionálně vnímaná záležitost a proto mají podniky vypracovanou určitou metodu pro diferenciaci platů uvnitř organizace. Tato metoda obvykle zahrnuje hodnocení pracovních míst, jejich zařazení do stupnice pevných platů a stanovení způsobu odstupňování.

Závažným charakteristickým rysem takových schémat platových stupnic je nevyhnutelná nepružnost při hodnocení mimořádných a vynikajících výkonů jednotlivců. Pozornost, která je věnována hledisku spravedlivého odměňování – princip spravedlnosti je objektivně prokazatelný ve vládních regulačních opatřeních a ve stanovisku odborů – má tendenci k potlačování individuálních zásluh. Takže – jestliže se vedení podniku rozhodne pro odměňování podle platové stupnice, musí současně uvažovat o tom, jak bude odměňovat své „hvězdy“.

Při těchto úvahách, stejně jako při jiných závažných problémech, uvažuje vrcholový management o formách odměňování, které by podporovaly přijatou podnikovou strategii. Všeobecným jevem je však opačný účinek. Snaha vytvořit platovou stupnici, která by odpovídala mimopodnikovým poměrům, je určitým podnětem pro inflační vývoj (i když nikoliv katastrofického rozměru) a úsilí o přijatelnou podnikovou platovou stupnici, umožňující i odměňování špičkových výkonů, o respektování vládního regulačního opatření z hlediska diskriminace, o dosažení maximálně povoleného růstu mezd a platů, je tak komplikovaná, že systém odměňování se může nakonec stát překážkou nežli podporou pro plnění vytyčených cílů.

2.7.2 Doplnkové požitky

Již přední americký představitel průmyslového výzkumu Elton Mayo ve svých proslulých Hawthornských studiích ve 30. letech minulého století poukazoval na to, že přesvědčení zaměstnance o tom, že podnik má o něj zájem jako o individualitu, je mnohem důležitější nežli nějaké speciální manažerské postupy. To naznačuje, že nelze předpokládat při poskytování požitků (benefitů) nějakou vděčnost ze strany zaměstnanců. Takže průkopnická podniková politika v tomto směru se musí vyznačovat dalšími signály, resp. důkazy o tom, jak si podnik svých zaměstnanců jako individualit váží. Organizační uspořádání, personální rozvoj a manažerské

praktiky a formy kontroly tvoří celkový obraz. Jejich vhodná kombinace se projevuje synergickým efektem.

Proto na současném trhu práce firmy nabízí doplňkové požitky - benefity. Tyto požitky obvykle zahrnují placenou dovolenou a svátky, ochranu proti riziku z nemoci, nezaměstnanosti, předčasného úmrtí, stáří, společenské a rekreační aktivity. V některých případech představují náklady na doplňkové požitky a podíl firmy na poplatcích sociálního zabezpečení více než 25 procent základního platu zaměstnance.

Doplňkové požitky lze dělit na dva základní druhy:

1) Hmotné povahy:

- peněžité odměny - (prémie, osobní ohodnocení a mimořádné odměny)
- nepeněžité odměny (prostředí práce – kancelář a vybavení, nebo delší dovolená, pružná pracovní doba, stravenky, levnější zboží, služební auto, mobilní telefon, notebook apod.)

2) Nehmotné povahy

- vyšší pravomoc, společenské uznání, charakter práce (tvořivý, rutinní), osobnost vedoucího (jeho chování, vystupování, charisma), společenské ohodnocení (prestiž)

Z důvodů, které již byly zmíněny, vrcholový management zpravidla pečlivě analyzuje činnosti, jež zaměstnanci vykonávají, aby mohl rozhodnout o formách doplňkových požitků, na které bude kladen důraz. Firmy, které usilují o nízkou fluktuaci a snaží se své zaměstnance udržet v podniku, je budou považovat za velmi vnímavé vůči doplňkovým požitkům. Naopak podniky s vyšším podílem zaměstnanců na částečný úvazek s vysokou fluktuací budou zaměstnancům tvrdit, že „všechno máte v obálce“. Rovněž umístění podniku ve velkém místě nebo mimo něj má vliv na to, jak zaměstnanci hodnotí využívání volného času.

Doplňkové požitky tedy nejsou izolovaným jevem. Jejich využitelnost a účinnost je bezprostředně závislá na ostatních charakteristických vlastnostech podniku.

2.8 Manažerské dovednosti

Podobně jako všichni zaměstnanci, tak i manažeři musí plnit stanovené úkoly – řídit práci, podniky a řídit pracovníky. Být dobrým manažerem znamená mít mnoho dovedností a znalostí, které je manažer schopen dále aplikovat v pracovním prostředí. Velký důraz se u manažera klade na jeho formální a neformální autoritu, které by měly spolu korespondovat. Každý manažer by měl dodržovat určité zásady, aby jeho práce byla efektivní. Znamená to stanovení jasných cílů a jak jich dosáhnout. Důležité je uvědomění si priorit a vhodně načasovat a naplánovat postup řešení daných úkolů.

Rozdíly mezi jednotlivými manažery jsou dány jejich znalostmi, dovednostmi, vlastnostmi, schopnostmi nutnými k vykonávání manažerské funkce. Dnes se často užívá také pojem manažerské kompetence.

Manažer musí být dostatečně kompetentní, čili způsobilý, aby mohl vykonávat určitou funkci a dosahovat určité úrovně výkonnosti. Záleží ovšem na tom, na jakém stupni řízení se manažer nachází. Manažerské dovednosti, znalosti a zkušenosti se dají přenášet z jednoho podniku do druhého (z oblasti do oblasti). Manažerské dovednosti, které vyžaduje efektivní řízení, je možné rozdělit do tří základních funkcí:

- technické dovednosti - schopnosti využívat postupy, znalosti a techniky teoretických a praktických disciplín, využívat specializované pracovníky, manažer musí mít specifické dovednosti technického rázu stejné, jako mají lidé, které řídí. Je to proto, aby dokázal zabezpečovat provádění prací.
- lidské dovednosti – schopnost spolupracovat, chápat a efektivně komunikovat a motivovat ostatní pracovníky. Tyto dovednosti jsou nejdůležitější pro provozního manažera.
- koncepční dovednosti – schopnosti řídit, integrovat a vzájemně užitečně sladovat zájmy a aktivity, které v podniku probíhají.

Každý manažer potřebuje využívat všech dovedností. Jejich relativní význam a podíl se odvíjí od úrovně, na které manažer provádí práci. Technické dovednosti a zvláštní odborné znalosti jsou rozhodující na nejnižším a středním řídicím stupni. Lidské dovednosti tvoří náplň práce manažera na všech stupních řízení, protože svou činnost realizuje prostřednictvím jiných lidí. Nutnost koncepčních dovedností

vzrůstá směrem nahoru, u vrcholového manažera nabývají tyto dovednosti maximální důležitosti.

Manažerem nemůže být každý. Ke své práci potřebuje určité předpoklady a to získané i vrozené. Ty získané jsou takové, které získáváme výchovou a vzděláním a částečně sem patří i intelektuální vlastnosti, které jsou sice vrozené, ale dají se částečně ovlivnit i výchovou (zkušenosti, znalosti, asertivita a komunikace). A vrozené jsou takové, které se nedají výchovou moc ovlivnit (fantazie, temperament, empatie a intelekt). Lze tedy konstatovat, že všechny dovednosti a znalosti dávají šanci schopným být lepšími a úspěšnějšími.

Zaměření na výkon a produktivitu, toto je nejen směr a cesta vedoucích pracovníků firmy, ale i všech jejich zaměstnanců. Proto je velmi důležité řízení vlastního času a rozpoznání správných priorit.

2.8.1 Komunikace

Komunikací obecně rozumíme předávání a přijímání informací. Komunikovat lze mnoha cestami a jejich kombinacemi, přesněji mnoha komunikačními prostředky (každé interpersonální jednání, nejen použití slov, je komunikací). Lidské vztahy vznikají, upevňují se a opět zanikají, lidé se přitom vyjadřují o svých vnitřních stavech, sdělují si obsahy nebo vybízejí druhé k určitému chování. Není možné se mezilidským vztahům vyhnout, právě tak jako není možné nekomunikovat.

Komunikaci dělíme na:

- 1) verbální – používáme jazyk
- 2) meta(para)-verbální – používáme různé zvuky
- 3) non-verbální - používáme své tělo, či jeho části kromě zvukotvorných orgánů

Někteří autoři (např. Nakonečný 1999, Mateiciuc 2002) uvádějí ve své klasifikaci ještě dva další způsoby sociálního komunikování – komunikaci jednáním a komunikaci výsledky své činnosti.

Komunikace je sama o sobě velmi složitý jev, jehož kvalitu ovlivňuje velké množství faktorů. V situaci, kdy se jedná o setkání, interakci a komunikaci lidí z odlišných kulturních prostředí (odlišných ať již etnicky, nábožensky, sociálně nebo jinak), může samozřejmě dojít k potížím na téměř všech výše zmíněných úrovních.

Nepochybný vliv na efektivnost komunikace má také jazyková bariéra. Kromě nepochopení na všech běžných komunikačních úrovních vykazuje oblasti interkulturní komunikace ještě určitá specifika, která jsou kulturně vázaná. Zásadním způsobem se mohou odlišovat hodnoty, které jsou přisuzovány různým jevům. Existuje ještě jedna oblast, která je pro interkulturní komunikaci velmi důležitá, a to je míra explicitnosti. V určitých prostředích je zvykem velmi konkrétně pojmenovávat.

I v profesním životě je kvalitní komunikace jedním z nejdůležitějších prvků, které vytvářejí mezilidské vztahy. Proto nikoho nepřekvapí rostoucí požadavek na komunikativnost zaměstnanců, tedy schopnost rozumět a být srozumitelný, informovat včas, otevřeně stát za svým názorem a brát také ohled na kulturní rozdíly účastníků komunikace. Komunikační dovednost patří do souboru dovedností, které by měli mít všichni vedoucí zaměstnanci firmy. Každý manažer by měl být schopen komunikovat, protože je to důležité pro řízení a také pro jeho podřízené čímž pak mají pocit, že jsou důležití, že se s nimi počítá a záleží na jejich pocitech. Takový zaměstnanec pak vykonává lépe svojí práci. Když manažer nekomunikuje ze svými podřízenými vede to k nespokojenosti zaměstnanců, tím pádem i k hůře vykonané práci a nespokojenosti zákazníků.

Úroveň interpersonální komunikace v podniku musí být postavena ve stejné rovině jako komunikace mimopodniková, externí. Vedoucí mluví se svými pracovníky nejen, má-li jim co vytknout. Jsme-li proto volání k nadřízenému, měla by být otázka: "Co jsem zase udělal špatně?" zcela zbytečná, to znamená, že by vedoucí neupozornil pracovníka pouze na jeho chyby. Pohovor by měl být krátký, klidný, nesený pozitivním a asertivním způsobem. Vedoucí se zeptá na průběh pracovních úkolů, poté vysloví svoje připomínky, dotazy a případně zadá nové úkoly. To vše musí probíhat stručně a jasně. Dále zhodnotí práci podřízeného, přičemž v rámci pozitivního působení hovoru neopomene pochvalně zmínit i drobné, úspěšně vyřešené detaily.

V personální psychologii managementu je ještě velmi důležitý celkový osobní projev manažera. Zkušený vedoucí si je vědom skutečnosti, že stejně jako správnou mluvou, komunikuje s pracovníkem i mimikou, pohyby rukou i těla, což se označuje jako „řeč těla“. Z psychologického hlediska vlivu na zaměstnance to ve svém komplexu znamená, že nezáleží jenom na tom, co se říká, ale i jak je to předloženo. Na srozumitelnosti komunikace se podepisuje i stres. A v které organizaci dnes není

napětí? Dostavuje se, když je třeba sdělit něco ve spěchu, když nemáme po ruce všechny potřebné informace nebo jde-li o potenciálně riskantní situaci. V takové chvíli se cítíme pod tlakem a nefungujeme tak, jak bychom měli. Přiměřený stres někdy pomůže k lepšímu soustředění a vybudí k lepšímu výkonu. Je-li ho ale příliš nebo trvá-li dlouho, může být příčinou tzv. mimoběžné komunikace a všech následků, které z toho plynou.

Mnoho manažerů se skvěle orientuje v ekonomii, účetnictví, financích, řízení výroby nebo marketingu, ale na málokteré škole se jim dostane poučení o důležitosti komunikace, natož, aby se jí naučili. Nedá se měřit, a proto jí bývá v ekonomických transakcích přisuzován jenom okrajový význam. Ve skutečnosti je způsob dorozumívání vážná věc a najít správný postup bývá obtížné. Jak víme, mezi základní předpoklady optimální komunikace patří respektování sebevědomí druhých a chápání jejich potřeb, správná motivace, snaha nereagovat na obranné mechanismy také obranou, je třeba brát ohled na obrazy (názory, představy) ostatních, používat zpětnou vazbu (aktivní naslouchání) a v neposlední řadě porozumět mezilidským transakcím všeobecně.

2.8.2 Delegování

Manažeři si často stěžují, že mají mnoho práce a nejsou schopni zvládat své pracovní záležitosti. Může to být tím, že si neumí rozplánovat svůj čas, ale může to být také tím, že se snaží vše zvládnout sami a neuvědomí si, že je řada úkolů, které mohou delegovat na někoho jiného. Delegovat však neznamená jen zadat zaměstnancům úkoly a z toho plynoucí odpovědnost, ale je potřeba delegovat také odpovídající rozhodovací pravomoci a zajistit, aby pro jejich vykonání měli k dispozici nezbytné podmínky a zdroje. Přenesení odpovědnosti a pravomocí často vyžaduje i odvahu, proto je třeba, aby vedoucí pracovník dobře znal potenciál svých podřízených, aby jim také formuloval širší vize a cíle společnosti.

Vlastní proces delegování zahrnuje jak stránku věcnou, kdy je řešena otázka komu a co delegovat, což předpokládá dokonalou znalost podřízených pracovníků, především z hlediska jejich kvalifikačních předpokladů, a stránku formální, která řeší otázku jak delegovat a předpokládá znalost struktury osobnosti podřízených pracovníků.

Je třeba objasnit význam pojmů jako je „pravomoc“ a „odpovědnost“ a zmínit rozdíly mezi nimi, abychom porozuměli principům delegování.

Pravomoc – je zpravidla chápána jako právo manažera udělat rozhodnutí, vykonávat určitou činnost nebo řídit ostatní ve vykonávání činností, které vedou k dosažení cílů organizace. Je to potenciál manažera řídit své zaměstnance, dávat jim příkazy, kontrolovat výsledky jejich práce, odměňovat je nebo trestat. (Kovács, 2007)

Odpovědnost – lze chápat jako závazek jedince, který vykonává nějakou stanovenou činnost nebo řídí ostatní ve vykonávání činnosti provedeny správně a budou v souladu s cíli organizace. (Kovács, 2007)

Z těchto dvou definic je patrné, že delegování se týká výhradně pravomocí. Naopak odpovědnost se delegovat nedá, ta se přijímá, bývá ukládána vyšší řídicí instancí.

Přes nesporné výhody, které přináší delegování manažerům, jejich podřízeným i organizaci, je až příliš často v českých podnicích slyšet něco jako: „Cítím, že pokud si to neudělám sám, nebude to v pořádku“ nebo „Jestliže chceš, aby něco bylo uděláno pořádně, udělej si to sám!“. Jaké jsou ale skutečné příčiny toho, že se řada manažerů vyhýbá delegování a jak tyto bariéry překonat?

Pocit nenahraditelnosti – to je onen syndrom „Jen já to můžu udělat pořádně“. Ale i kdyby to byla pravda, je třeba si uvědomit, že nejde o rozhodování se mezi kvalitou zpracování úkolu manažerem a jeho podřízeným, ale o rozhodování se mezi přínosem práce manažera nad jednoduchými úkoly nebo nad úkoly důležitými.

Nechuť opustit něco, co dobře umíme - dovolit někomu, aby vykonával něco, co sami dobře umíme, je často bolestivé. A pokud trváme na tom, že výsledek musí být na stejně vysoké úrovni, jaké jsme u tohoto úkolu dosahovali my, je to takřka nemožné. Delegování znamená, že musíte být připraveni akceptovat možnost, že úkol bude splněn za delší dobu, možnost, že výsledek bude horší kvality, než byste mohli dosáhnout vy, vyšší riziko selhání a možnost vzniku nežádoucích vedlejších účinků, ztrátu příležitosti udržovat si cvik v určité dovednosti.

Nedůvěra ve schopnosti pracovníků - manažerů, kteří postrádají u svých podřízených dostatek schopností potřebných k tomu, aby jim mohli delegovat některé své činnosti, by odpověď v první řadě měli hledat sami u sebe. Buď přijali

nekompetentní lidi nebo zanedbali jednu ze svých základních povinností, tj. rozvíjet schopnosti svých podřízených, nebo nedokázali správně odhadnout rozsah jejich možností. Často se totiž stává, že ti, kterým jsou delegovány pravomoci, dosáhnou žádoucího výsledku neočekávanými způsoby a projeví při tom dovednosti, které u nich dříve nikdo nepředpokládal.

Obava z neoblíbenosti – snaha delegovat nemusí být vždy ze strany pracovníků přijímána s nadšením. Může u nich převládnout pocit, že jsou „využíváni“, může se projevit i strach, že případný neúspěch se negativně odrazí na jejich budoucnosti. Většině manažerů záleží na tom, jak jsou vnímáni svými podřízenými a proto často raději riskují nezvládnutí úkolu než aby „obtěžovali“ své podřízené. Nechuť podřízených akceptovat delegované úkoly a pravomoci lze překonat jedině přesvědčováním o významu delegování pro jejich další rozvoj a perspektivu. Skutečností navíc je, že podle výzkumů jsou manažeři, kteří umí dobře delegovat hodnoceni svými pracovníky v průměru podstatně lépe než ti, kteří se delegování vyhýbají.

Existuje řada úkolů a rolí, které dávají pocit osobního významu a důležitosti. Přesunutí těchto činností na někoho jiného může být proto pro manažera velice obtížné. Práce hraje významnou roli ve vymezení místa člověka ve společnosti. Není proto překvapivé, že často je „logicky“ zdůvodňováno, proč něco nelze delegovat, ačkoliv pravý důvod je v něčem jiném. Vyrovnat se s touto bariérou vyžaduje „zastavit se“ v každodenním shonu a přezkoumat své dlouhodobé cíle.

Delegováním může manažer ušetřit spoustu času. Na druhé straně to ale v součtu může stát času více než se ušetřilo. Pracovník bude pravděpodobně potřebovat pomoc, něco může být nad jeho síly nebo schopnosti. O delegování práce by v takovém případě manažer neměl rozhodovat jen na základě času, ale měl by pečlivě zvážit jeho širší očekávaný přínos.

Manažeři, kteří se dokáží vzdát kontroly a využijí delegování, mohou ušetřit čas a hlavně zefektivnit práci celého týmu.

2.8.3 Koučování

Koučování se stává dnes a denně stále účinnější metodou, kterou manažeři - koučové - využívají v práci se svými podřízenými. (Kovács, 2007) "Koučování" není

ovšem jen metoda, která se dá naučit ze dne na den, ale je to životní přístup, který "kouč" musí pochopit, musí jej zažít, a teprve pak jej může efektivně aplikovat ve své každodenní praxi. Koučování je individuální způsob vedení, který pomáhá člověku objevit a maximálně využít jeho vlastní potenciál.

Hlavní úlohou profesionálního kouče je podpora, vedení a motivace podřízeného při splnění jeho snů a cílů prostřednictvím optimálního individuálního řešení.

Koučování probíhá prostřednictvím vzájemného dialogu. Proto se na něm výrazně odráží komunikační styl kouče. První fází procesu koučování je stanovení cílů a plánů. Již samotné uvědomování si svých cílů je pro podřízeného velice důležitý krok vpřed. V další fázi dochází ke společnému hledání vhodného řešení, alternativ či možností. V průběhu procesu je velice důležitá zpětná vazba podřízeného a kouče a to zejména z hlediska pochopení správných návyků, očekávání a paradigmat. Závěrečná část koučování obsahuje celkové vyhodnocení s poučením a stanovením optimálního opatření do budoucna.

Zatímco naši prarodiče vystačili se svými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi celý život a ještě je mohli předat další generaci, většina z nás žije ve světě, který je všechno, jen ne stabilní. Někteří prohlašují, že jedinou konstantou našeho života je změna. Aby člověk mohl reagovat a zvládat změny, musí být za své jednání odpovědný. Koučování přispívá ke zvýšení schopnosti sebereflexe, rychlému rozvoji pracovních schopností a dovedností, rozvoji sebe organizace, využívání vlastních možností a osobní spokojenosti. (Kovács, 2007)

V manažerské praxi se koučování používá zejména proto, že:

- je účinné a rychlé
- je ohleduplné, respektující koučovanou osobu
- je cílené, řeší konkrétní úkoly, problémy, situace
- je propojeno s praxí a potřebami koučovaných
- jeho výsledky jsou měřitelné

Koučování je nástroj pro zvyšování výkonnosti, dosahování spokojenosti a naplnění cílů na základě rozvoje odpovědnosti, sebemotivace a podněcování a vědomého poznání sebe i světa kolem nás.

Mezi typické znaky jednání manažerů ovládajících efektivní koučování patří (Šuleř, 2002):

- Důvěra v potenciál pracovníků a schopnost jeho rozvoje – dobrý kouč nahlíží na své podřízené jako na osobnosti se schopnostmi umožňující jim dosahovat úspěchů. Respektuje jejich inteligenci, kreativitu a intuici. Dává pracovníkům najevo, že jim věří, že uspějí.
- Participativní styl - kouč vtahuje pracovníky do procesu rozhodování. Věří, že skupina lidí je schopna přijít na lepší řešení než jednotlivec. Deleguje i činnosti, které vyžadují velkou pravomoc.
- Důraz na „učení se“ - dobrý kouč se více zaměřuje na rozvoj lidí než na jejich výsledky. Jen málokdo bývá na pozici, ze které může jedna jeho chyba firmu vážně poškodit. Jestliže se ale velká část pracovníků přestane rozvíjet, dostane se brzy do vážných problémů.
- Lidský zájem - manažer, který dobře ovládá koučování, se snaží všechny pracovníky poznat. Stará se o ně a v případě, že se dostanou i do osobních potíží, snaží se jim ze všech sil pomoci.
- Nezasahování do práce - zkušený kouč nechává lidi dělat jejich práci. Zajímá se sice o jejich práci a jejich nápady a řešení, ale nevnucuje jim své. Raději poslouchá a otázkami přivede pracovníka k lepšímu pochopení záležitosti. Nechá pak pracovníka, aby dosáhl pokroku vlastním způsobem.
- Naslouchání - dobrý kouč se snaží naslouchat pracovníkům, protože si uvědomuje, že každý z nich je jedinečnou osobností schopnou poskytovat jedinečné přínosy.
- Akceptování pomoci; zkušený manažer-kouč si uvědomuje, že ho mohou jeho pracovníci v některých dovednostech či znalostech převyšovat a je ochoten se od nich přiučit.
- Otevřená komunikace, podpůrný komunikační styl - mezi efektivním koučem a jeho lidmi nedochází k nedorozuměním. Neexistují mezi nimi žádná „tabu“. Zkušený kouč se dělí s pracovníky nejen o dobré, ale i o špatné zprávy.
- Dávání smyslu práci - dobrý kouč si uvědomuje, že k podávání dobrého výkonu musí pracovník chápat především smysl své práce. Osvětluje mu proto její cíl a umožňuje vidět, k čemu je důležitý její výstup.

- Systém hodnocení jako podpora - kouč nevyužívá periodické hodnocení výkonu jako hrozby, ale jako příležitosti ujistit se, že pracovníkovi je jasná jeho role, uvědomuje si, jak pracuje a ví, kam směřuje.

Mezi faktory, které často zabraňují efektivnímu koučování, patří:

- zdůrazňování nebo uznávání pouze pracovních výsledků
- nedostatek odhodlání rozvíjet se
- nedostatek důvěry v možnost rozvoje podřízených
- pocit bezmocnosti
- přesvědčení, že každodenní pracovní nápor zabraňuje věnovat se rozvoji pracovníků
- konflikty mezi jednotlivci a skupinami ve firmě
- pocit uspokojení z pracovních výsledků
- obavy z neúspěchu
- pocit nedostatku času

Umění vést lidi patří k prvořadým manažerským dovednostem. Kultura řízení je při koučování založena na důvěře a respektování a na zásadně odlišném přístupu k jednotlivci.

3. Charakteristika vybrané energetické společnosti

Akciová společnost ČEZ byla založena v roce 1992 Fondem národního majetku ČR, jenž je doposud majoritním vlastníkem jejích akcií.

Hlavním předmětem činnosti ČEZ, a. s., je výroba a prodej elektřiny a s tím související podpora elektrizační soustavy. Zároveň se zabývá výrobou, rozvodem a prodejem tepla.

V roce 2003 vznikla spojením ČEZ, a. s., s distribučními společnostmi (Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetika, Východočeská energetika a Západočeská energetika) Skupina ČEZ, která se tak stala nejvýznamnějším energetickým uskupením regionu střední a východní Evropy. Skupina ČEZ patří do evropské desítky největších energetických koncernů a je nejsilnějším subjektem na domácím trhu s elektřinou.

V roce 2004, po úspěšné akvizici tří bulharských distribučních firem, rozšířila Skupina ČEZ majetkově svoji působnost i do zahraničí. Mimo výrobu a distribuci elektřiny náleží mezi významné činnosti podniků Skupiny ČEZ těžba surovin, údržba zařízení, provozování telekomunikačních služeb, věda a výzkum.

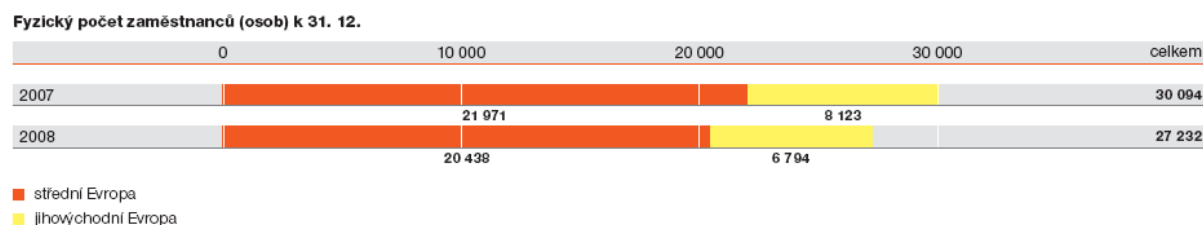
Strategickým cílem energetické Skupiny ČEZ je stát se lídrem na trhu s elektřinou v rámci středoevropského a východoevropského trhu s elektřinou.

K 31. 12. 2008 zahrnovala Skupina ČEZ celkem 84 podnikatelských subjektů, včetně mateřské společnosti ČEZ, a. s. Z nich mělo 61 sídlo v zemích střední a západní Evropy, z toho 45 v České republice a 23 v zemích jihovýchodní a východní Evropy. Meziroční zvýšení o 4 společnosti je důsledkem připravovaného rozvoje aktivit na cílovém trhu v jihovýchodní Evropě a úspěchu při akvizicích.

Analýza rozvoje lidského potenciálu byla prováděna v jedné ze společností Skupiny ČEZ a sice společnosti ČEZ Prodej, která vznikla 31. března 2005. Zaměstnává přibližně 250 pracovníků ze všech regionů ČR v útvech podpory prodeje, marketingu a obchodu. Hlavním předmětem činnosti společnosti je prodej elektřiny a vše co s prodejem této komodity souvisí, tzn. obchodní kontakt se zákazníky, poskytování podpory týmům obchodníků a zajišťování marketingových aktivit pro celou Skupinu ČEZ. Ve větší míře na dotazník odpověděli zaměstnanci severní Moravy, dále pak z regionu západní Čechy. Počet zaměstnanců společností

Skupiny ČEZ dosáhla k 31. 12. 2008 počtu 27 232 osob. Jak je z níže tabulky patrné, meziročně došlo ke snížení počtu zaměstnanců o 2 862 osob (9,5 %).

Tab. 3.1 Počet zaměstnanců (Výroční zpráva, 2008)



3.1 Lidské zdroje, jejich řízení a rozvoj

Divize lidských zdrojů se snaží rozvíjet tým kvalifikovaných profesionálů, schopných a výkonných zaměstnanců. K dosažení strategických cílů společnosti přispívá vybranými aktivitami zejména:

- nábořem kvalifikovaných, talentovaných zaměstnanců na externím trhu práce a špičkových studentů ze všech typů škol,
- rozvojem a zaváděním nástrojů pro podporu náboru vybraných profesí - např. rozšiřováním projektu Bakalář s cílem získat zaměstnance pro obory jaderné energetiky,
- rozvojem a prohloubením nástrojů interního trhu práce s cílem získat potenciál pro akvizice Skupiny ČEZ v tuzemsku i v zahraničí,
- využíváním výsledků hodnocení zaměstnanců podle sedmi principů firemní kultury pro rozvoj žádoucích způsobilostí zaměstnanců,
- využíváním vybraných motivačních nástrojů pro zvyšování výkonu zaměstnanců
- rozvojem nástrojů interní komunikace s cílem vytvářet prostředí otevřené komunikace, posilovat loajalitu zaměstnanců a jejich aktivní zapojení do plnění cílů Skupiny ČEZ,
- šířením vybraných metodik a nástrojů, považovaných za „best practices“ z oblasti lidských zdrojů ČEZ, a.s. do všech společností Skupiny ČEZ posílit sounáležitost zaměstnanců ve Skupině ČEZ a současně zvýšit efektivnost využívaných nástrojů.

Struktura, způsobilosti a počty zaměstnanců společností Skupiny ČEZ jsou průběžně optimalizovány pro dosahování strategických cílů.

Zaměstnanci budou:

- sdílet společné hodnoty,
- akceptovat požadovanou úroveň výkonnosti a efektivnosti, kvality a vzdělání,
- schopni a ochotni přizpůsobovat se změnám,
- ochotni předávat poznatky druhým, komunikovat a vstřícně spolupracovat,
- mít patřičnou sebedůvěru a způsobilost k přijímání rozhodnutí v souladu s posláním a podnikatelskou představou společnosti.

4. Analýza přístupu společnosti k rozvoji jejího lidského potenciálu

Tato kapitola zahrnuje použité metody analýzy a postupy dané organizace při rozvoji jejího lidského potenciálu a rovněž jsou zde uvedeny výsledky provedené analýzy. Při zpracování této analýzy jsem vycházela z materiálů Skupiny ČEZ (Metodiky, Postupy, Výroční zpráva 2008, Internetové stránky), které jsem měla k dispozici a které pro mě byly dostupné.

4.1 Předmět a postup analýzy, použité metody

Hlavním záměrem analýzy bylo zjištění, jak Skupina ČEZ přistupuje k rozvoji lidských zdrojů. Výzkumná otázka formulovaná v souladu s cílem provedeného kvalitativního explorativního výzkumu je: Které faktory společnost uplatňuje v zájmu rozvoje svých lidských zdrojů (lidského potenciálu) s ohledem na plnění svých úkolů v budoucnosti a jakou úroveň spokojenosti s postupy v oblasti rozvoje lidských zdrojů zaměstnanci společnosti vykazují. Analýza je zaměřena na následující okruh proměnných – personální politika, rozvoj lidského potenciálu, komunikace, motivace zaměstnanců, styly řízení a firemní kultura.

V rámci explorativního výzkumu jsem oslovila 22 pracovníků, což, uznávám, není zrovna reprezentativní vzorek z takového gigantu, který má téměř 30 tis. zaměstnanců. Nicméně, vybraní respondenti jsou převážně z oblasti prodeje a proto považuji tuto analýzu za prvopočátek celkového šetření úrovně lidských zdrojů v celé firmě.

Celý dotazník se skládá z dvaceti jedna otázek. Prvních třináct se týká samotného výzkumu spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem rozvoje lidských zdrojů. Respondenti mohou vybírat z navržené škály odpovědí a přiřazovat jim váhu důležitosti či nedůležitosti. Další část otázek jsou osobního charakteru, kde se zaobírám věkem, vzděláním a počtem let působnosti v této organizaci. Poslední část otázek je zaměřena na motivaci, komunikaci, styly řízení a kulturu organizace.

4.2 Výsledky analýzy

Dotazník k rozvoji lidských zdrojů vyplňovalo 22 respondentů z oblasti prodeje, z toho 7 bylo se středoškolským vzděláním, zbylí pak s vysokoškolským. Věkové rozpětí bylo převážně mezi 30 až 50 lety (celkem 20 osob) a nad 50 let měli 2 dotazovaní.

Celý tiskopis dotazníku se všemi variantami odpovědí je vložen na konci této práce v příloze. Níže budou uvedeny již pouze základní otázky a analýza odpovědí respondentů.

Rozvíjení odborných znalostí a dovedností

V otázce č. 1 jsem se dotazovala, jakým způsobem společnost rozvíjí odborné znalosti a dovednosti svých zaměstnanců. Respondenti dostali na výběr velkou škálu možných způsobů, které mohou rozvíjet jejich znalosti či dovednosti. Po pečlivé analýze lze tedy konstatovat, že nejvhodnější způsob, kterým společnost rozvíjí odborné znalosti a dovednosti u svých zaměstnanců je organizování systematických školení a výcviků pracovníků a jako druhý způsob, který byl respondenty zvolen jako nejvýznamnější, je vysílání pracovníků na odborné semináře a konference.

Tvorba a přenos „tichých“ znalostí a jejich úroveň ve společnosti

V otázce 2 až 4 byli respondenti dotazováni na „tiché“ znalosti a zda jsou pro danou společnost potřebné, jaká je jejich úroveň a zda těmto znalostem věnuje management pozornost. V naprosté většině jsou respondenti zajedno, že pro úspěšnost společnosti jsou tyto „tiché“ znalosti velmi důležité a v této organizaci mají velkou úroveň. Na druhou stranu je zarážející názor respondentů, kteří se ve většině přiklání k tomu, že management spíše nevěnuje pozornost těmto nositelům. Toto konstatování vede k zamyšlení, zda by těmto neformálním znalostem neměl management věnovat větší pozornost, protože tento faktor může činit z organizace producenta jedinečných hodnot.

Postupy podporující rozvoj lidského potenciálu

Otázky byly zaměřeny na postupy a školení, které jsou nástrojem rozvoje lidských zdrojů. V otázce číslo 5 si mohli respondenti vybrat ze škály různých postupů, které slouží k rozvoji lidských zdrojů v organizaci. I když všechny

z uvedených postupů jsou důležité, tak čtyři z nich respondenti zvolili jako nejdůležitější. Tedy jako nejvíce přispívající postup k rozvoji lidských zdrojů je vzdělávání, školení a výcvik zaměstnanců. Otázka číslo 6 byla směřována na zaměstnavatele a to zda umožňuje rozvíjet a zvyšovat odborné znalosti a dovednosti svým zaměstnancům. Většině dotazovaných je tedy umožněno rozvíjet a zvyšovat své odborné znalosti, což je velmi důležité, protože v dnešní době je kvalitní odborník, přicházející se stále novými podněty a myšlenkami, který si udržuje přehled o dění ve světě, ve svém oboru, ale i v těch příbuzných, skutečný poklad s nevyčíslitelnou hodnotou. Firma má podporovat ve svých zaměstnancích ideu nepřetržitého vzdělávání. A to se projevuje na četnosti a typu školení, na které vysílá své zaměstnance, kteří zde mohou rozvíjet a zvyšovat své odborné znalosti. V dotazníku jsem oslovila zaměstnance ze společnosti ČEZ Prodej, s. r. o., která zaměstnává převážně obchodní zástupce. Tato skutečnost se projevila na výběru typu školení. Jako jedno z nejdůležitějších školení pro svou profesní činnost respondenti považují zvládání stresu, dále pak komunikační dovednosti a v neposlední řadě obchodní dovednosti. Tyto nově získané znalosti zaměstnanci uplatňují ve své práci a tím ukazují, že lidské zdroje vhodně vytvářejí nabídku těchto kurzů a absolvování má smysl pro rozšíření odborných znalostí a dovedností.

Vzdělávání

Otázky 11 až 14, se zaměřují na vzdělávání, jak ve firmě, tak i mimo ni. Zaměstnanci ve většině odpověděli, že absolvují přednášky spojené s diskuzí, dále pak hraní různých rolí a v neposlední řadě se vzdělávají pomocí počítačů. Nejen odborné vzdělávání, úzce spjaté s profesí je velmi potřebné, ale je třeba rozšiřovat vzdělání i v jiných směrech. Respondenti chtějí ve velké míře rozšiřovat své vzdělání v oblasti jazykové, dále pak v oblasti ekonomické. Na otázku zda se vzdělávají zaměstnanci i nad rámec vzdělávacích akcí organizovaných zaměstnavatelem odpověděla větší polovina (12), že jsou ochotni se vzdělávat i nad rámec vzdělávacích akcí. Naopak 10 respondentů uvedlo, že nejsou ochotni se vzdělávat.

Organizace – řídicí styly, komunikace, motivace a kultura organizace

Podle respondentů převládá v této organizaci řídicí styl se zaměřením na výkon a podrobné stanovení pracovních postupů. Co se týká komunikace uvnitř organizace i zde se obě skupiny, jak středoškolsky, tak vysokoškolsky vzdělané, shodují, že

v organizaci převažuje nevyhraněný, neutrální, chladný komunikační styl, což může být zapříčiněno velikostí této organizace, nebo vyšším počtem stupňů řízení v organizační struktuře. V otázce jak jsou zaměstnanci motivováni k výkonu, dostali respondenti na výběr velkou škálu možných motivačních faktorů, které je více či méně mohou ovlivňovat ve výkonu. Po pečlivé analýze je možné zkonstatovat, že absolutně nejvíce motivujícím prvkem je hmotná odměna, tedy peníze a v těsném závěsu následuje vyvážená hmotná i nehmotná odměna. Je to samozřejmě pochopitelné. Zaměstnanec by brzy odešel z e zaměstnání, které by bylo špatně ohodnoceno i když je také velmi důležité, aby člověk vykonával práci zajímavou, dávající smysl. Z dotazníku je patrné, že vedení organizace nebrání zaměstnancům, aby se vzdělávali a odborně rozvíjeli i když je k tomu nijak silně nevybízí. Lze tedy konstatovat, že zaměstnanci sami mají zájem o svůj odborný rozvoj. Poslední otázka byla směřována na organizační kulturu a její hodnoty. Respondenti odpověděli, že za preferované hodnoty v organizaci považují na prvním místě vysokou výkonnost, dále pak vstřícnost k zákazníkům a etičnost chování.

4.2.1 Strategický cíl v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů

Prvořadým strategickým cílem současného období je vybudovat společnost, která bude plně srovnatelná s nejúspěšnějšími evropskými elektroenergetickými společnostmi. O tom, zda bude tento cíl naplněn, a zda obstojíme na evropském trhu, rozhodnou především lidé pracující ve společnostech Skupiny ČEZ. Stěžejním nástrojem implementace strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů je personální politika.

Dalším cílem lidských zdrojů je poskytovat systémovou službu v oblasti odborné přípravy a manažerského rozvoje LZ ve Skupině ČEZ, poskytovat programy a ověřené postupy pro přípravu zaměstnanců Skupiny ČEZ na práci v zemích EU v rámci našich obchodních aktivit, naplňovat požadavky Atomového zákona a jiné závazné legislativy ČR v oblasti odborné přípravy.

Personální politiku formuluje a o implementaci zajišťuje pro zaměstnance všech společností Skupiny ČEZ personální odbor, který je organizačně začleněn do společnosti ČEZ, a.s.

Zájmem personální činnosti společnosti ČEZ, a.s. je vytvářet takové podmínky, které podporují trvalý rozvoj a optimální využití pracovního potenciálu každého

jednotlivce a vytvářejí prostředí, kde práce ve prospěch firemních cílů umožňuje i naplňování cílů osobních.

Vizí personální politiky jsou správní lidé na správných místech ve správný čas, pro zajištění plné konkurenceschopnosti Skupiny ČEZ na evropských trzích.

Posláním personální politiky je vytvořit harmonické společenství schopných, výkonných a loajálních lidí, ochotných naplňovat podnikatelské záměry společnosti, pro něž je ČEZ, a. s., prostředím pro realizaci profesní kariéry.

Základním cílem personální politiky je struktura, způsobilosti a počty zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a. s. jsou optimální pro dosahování strategických cílů společnosti. Zaměstnanci jsou ztotožnění s cíli společnosti a akceptují požadovanou úroveň výkonnosti a kvality. Jsou schopni a ochotni se trvale učit, přijímat i vyvolávat změny, komunikovat a spolupracovat.

Klíčové oblasti podporující naplnění personální politiky jsou:

1) Plánování lidských zdrojů - počet a struktura zaměstnanců dosahuje efektivní úrovně, která zajišťuje konkurenceschopnost na trzích s elektrickou energií.

- pro své potřeby stanovuje společnost optimální počet a strukturu zaměstnanců, tedy takový počet a strukturu zaměstnanců, kteří jsou schopni co nejefektivněji vykonávat všechny činnosti, které společnost musí, nebo chce, zabezpečovat ve vlastní režii při zachování vysoké míry spolehlivosti a bezpečnosti.
- společnost plánuje počty zaměstnanců, které jsou odpovídající k počtům zaměstnanců v ostatních evropských energetických společnostech.
- společnost plánuje strukturu zaměstnanců společnosti tak, aby zajistila potenciál získat a udržet konkurenční výhody pro úspěšnost na trhu.

2) Formování lidských zdrojů – společnost dokáže získat a udržet zaměstnance s odpovídající kvalifikací, kteří jsou schopni zajistit konkurenceschopnost na trzích s elektrickou energií.

- každému schopnému a výkonnému zaměstnanci vytváří společnost příležitosti pro jeho uplatnění.
- o nedostatečně schopné a nevýkonné zaměstnance nemá společnost zájem.

- základním úkolem je získání a udržení zaměstnanců (správní lidé), jejichž kvalifikace a schopnosti se co nejvíce blíží požadavkům (správná místa). Jde o nepřetržitý proces, který je schopen včas (ve správný čas) pokrývat potřeby společnosti.
- systém pravidelného hodnocení zaměstnanců musí včas identifikovat rozdíly mezi požadavky na pracovní místo a skutečným stavem. Výstupy z hodnocení pak slouží jako podklad pro odstranění těchto odchylek a dodržení principu „správný člověk na správném místě ve správný čas“.

3) Rozvoj lidských zdrojů – společnost si jako klíčovou podmínku pro úspěch na trzích stanovila odbornou úroveň a způsobilost svých zaměstnanců.

- proces profesní kariéry umožňuje pracovní postup jen nejschopnějším a nejvýkonnějším zaměstnancům.
- rostoucí nároky na kvalifikaci a pracovní zkušenosti, vyplývající ze zavádění nových technologií, činností a postupů, jsou pokrývány především rozvojem kmenových zaměstnanců.
- příprava a vzdělávání zaměstnanců efektivně podporuje potřeby dosažení potřebné kvalifikace a způsobilostí zaměstnanců společnosti (správní lidé na správných místech).
- nedílným prvkem rozvoje lidských zdrojů je vzájemné předávání znalostí, zkušeností a dovedností mezi zaměstnanci formou stáží, rotací, interních školení, konzultací a vzájemné podpory.

4) Motivace a odměňování – společnost za stálého tlaku na zvyšování výkonnosti a efektivnosti motivuje všechny zaměstnance k zlepšení a zefektivnění realizovaných procesů.

- společnost motivuje zaměstnance k převzetí maximálního dílu zodpovědnosti za budoucí prosperitu společnosti,
- rozhodující pro finanční ohodnocení práce je význam zajišťované činnosti pro společnost, cena srovnatelné práce na pracovním trhu, složitost práce, nároky na pracovní způsobilost, nároky na schopnost vést a organizovat práci lidí, namáhavost a pracovní podmínky,
- výkonnost a kvalita je ve většině případů hodnocena v delších intervalech,

- progresivní odstupňování výše mzdy ve prospěch pracovních míst s vyššími nároky a přínosem pro společnost musí motivovat nejschopnější zaměstnance k pracovnímu postupu. Ohrožením je pak riziko přeřazení na méně ohodnocené pracovní místo či ztráta zaměstnání při trvalém nedosahování standardního výkonu,
- systém zaměstnaneckých výhod podporuje motivaci zaměstnance k vysokému pracovnímu výkonu a k loajalitě se společností.

5) Zaměstnanost – trvale dosahující efektivní zaměstnanost ve společnosti:

- společnost podniká kroky směřující k dosažení efektivní zaměstnanosti. V rámci těchto kroků dochází u pracovních míst k jejich rušení, změnám, vyčleňování mimo společnost, ale i k vytváření pracovních míst nových,
- při restrukturalizaci pracovních činností zvažuje společnost rekvalifikaci zaměstnanců,
- snaha o zajištění efektivní zaměstnanosti je motivem spolupráce se školstvím.

6) Žádoucí firemní kultura – společnost vytváří prostředí otevřené komunikace, vedoucí všechny zaměstnance k společnému cíli, co nejlépe obstát na evropských trzích.

- ti, kdo utváří společnost a zásadně ovlivňují její postavení na trzích, jsou zaměstnanci,
- zaměstnanci společnosti jednají dle zásad očekávaného chování, vedoucí zaměstnanci navíc řídí styl své práce dle kodexu manažera. Všichni zaměstnanci společně vytvářejí kulturu s přísným a transparentním respektováním pravidel, vzájemnou úctou, respektem a loajalitou ke společnosti i mezi sebou navzájem,
- základním faktorem motivace a stabilizace je spokojenost klíčových zaměstnanců ve společnosti. Dále vytváření příznivých pracovních podmínek, budování pozitivních vztahů a postojů mezi zaměstnanci, odbory a zaměstnavatelem a zlepšování komunikace ve společnosti,
- pravidelné vyhodnocování názorů, postojů a reakcí zaměstnanců je podnětem pro úpravy jednotlivých personálních postupů. To je základem pro dosažení potřebné míry spokojenosti lidí s prací ve společnosti.

Základními předpoklady pro dosažení účinnosti personální politiky jsou:

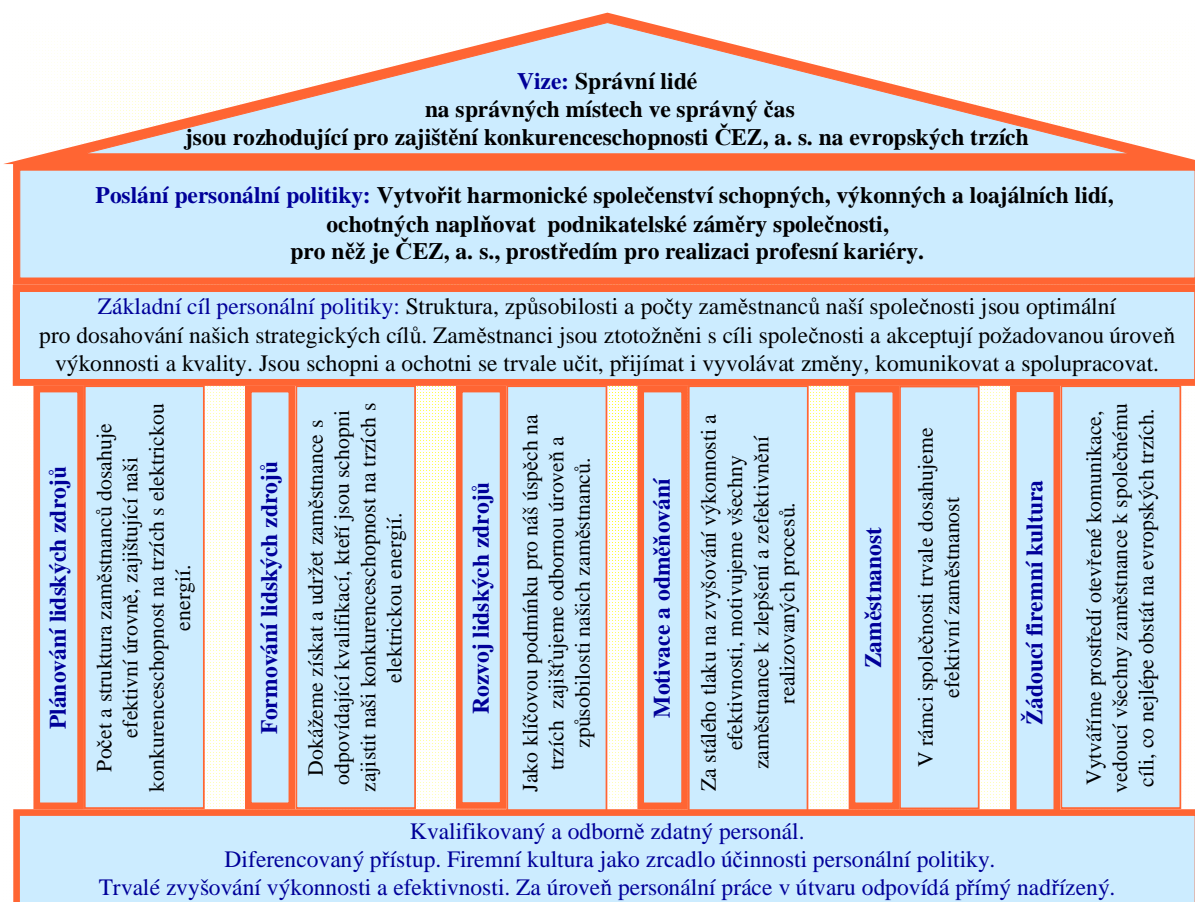
- 1) kvalifikovaný a odborně zdatný personál
- 2) diferencovaný přístup k profesním skupinám i k jednotlivcům
- 3) trvalé zvyšování efektivnosti práce
- 4) odpovědnost vedoucího zaměstnance za úroveň personální práce ve svém

Zpětnou vazbu účinnosti personální politiky tvoří:

- 1) úroveň firemní kultury
- 2) srovnávání s evropskými společnostmi a standardy
- 3) vývoj fluktuace zaměstnanců
- 4) vývoj ukazatele počtu zaměstnanců na 1 MW instalovaného výkonu
- 5) sociologické průzkumy a ankety

Předpokladem úspěšnosti personální politiky je její uplatňování manažery na všech úrovních řízení a její plná podpora zaměstnanci společnosti.

Obr. 4.1 Grafické vyjádření personální politiky (Rozhodnutí představenstva 2001



4.2.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ČEZ

Strategie v oblasti rozvoje a školení se zaměřuje na iniciaci a podporu nejlepší praxe v procesech rozvoje lidských zdrojů Skupiny ČEZ, a. s. Zaměstnanci Skupiny ČEZ mají možnost prohlubovat svojí kvalifikaci a rozvíjet svůj profesní a manažerský potenciál.

Společnost ČEZ nabízí celou řadu rozvojových nástrojů, od běžných tréninků po náročné moduly typu MBA, individuální a skupinový rozvoj, profesní rozvoj, rozvoj měkkých dovedností, jazykové kurzy a studia na vysoké nebo střední škole.

Je ověřeno, že nejúčinnějším způsobem rozvoje je získávání a předávání vlastních zkušeností. V prostředí společnosti, kde denně se plní stále náročnější cíle, zůstávají činnosti jako mentorování a koučování svých podřízených zaměstnanců a vlastní seberozvíjení činností klíčovou a vysoce efektivní součástí rozvoje zaměstnanců.

4.2.2.1 Rozvojové aktivity zaměstnanců ČEZ

Rozvojové aktivity slouží k podpoře profesního a osobního rozvoje zaměstnanců a posiluje způsobilosti potřebné pro pracovní výkon zaměstnance. V rámci rozvoje zaměstnance existuje široká škála nástrojů – rozvojové aktivity. Každý z těchto nástrojů má svá specifika a je vhodný pro posílení rozdílných způsobilostí k výkonu práce. Žádná z rozvojových aktivit není univerzální, od každé je možné očekávat jiný efekt, je zaměřena na rozvoj, zdokonalení či prohloubení způsobilosti, dovednosti a znalosti.

Nabídka rozvojových aktivit v ČEZ, a. s.

1. Jazykové kurzy – jazyková příprava slouží k rozvoji a udržení znalostí a dovedností v oblasti komunikace v cizím jazyce.
2. Odborné semináře, kurzy a konference – odborné semináře, kurzy, konference a pracovní workshopy, včetně zahraničních, jsou vhodnou volbou v případně nutnosti získání, rozšíření či aktualizace odborných znalostí a dovedností potřebných k výkonu práce.
3. Standardní tréninky „měkkých dovedností“ – jedná se převážně o tréninky dovedností, které uplatňujeme při kontaktu s druhými lidmi, a které nám

pomáhají zvládat „sami sebe“. Jde tedy například o schopnost spolupráce, komunikace, vedení lidí, vyjednávání.

4. Rozvojové programy měkkých dovedností připravované na míru útvarům – tyto rozvojové aktivity jsou připravovány pro pracovně homogenní skupiny, jedná se například o zaměstnance jednoho útvaru, jedné divize a podobně. Rozvojové programy připravené na míru útvarům je možné realizovat v odůvodněných případech, kdy je identifikována naléhavá potřeba rozvoje zaměstnanců v útvaru, mimo jiné následujících typech situací:
 - v souvislosti se změnou organizační struktury, vzniku nového nebo výrazné obměny pracovního týmu,
 - v případě specifických rozvojových potřeb útvaru, které nemohou být pokryty v rámci standardních kurzů,
 - jako důsledek objektivně identifikovaných rozvojových potřeb v rámci *development centra*,
 - časté konfliktní situace mezi zaměstnanci útvaru, problémy v komunikaci a ve spolupráci,
 - existence nežádoucích konkurenčních vztahů v rámci útvaru namísto potřebné spolupráce
5. Rozvoj nadstandardního manažerského potenciálu – vícedenní skupinové moduly, které jsou připravovány pro zaměstnance s identifikovaným nadstandardním potenciálem pro rozvoj. Moduly jsou připravovány na míru, napříč útvarům, a připravují vybrané zaměstnance pro budoucí pracovní výzvy v souladu se strategií Skupiny. Svým obsahem odpovídají tyto moduly charakteristikám exekutivního MBA vzdělání. Moduly jsou vedeny převážně v anglickém jazyce.
6. Koučování – rozvojový program koučování slouží k individuální podpoře profesního rozvoje a zvyšování potenciálu zaměstnanců a ke sladění jejich osobních cílů s cíli společnosti. Zaměstnanec spolupracuje s koučem na dosažení stanoveného cíle koučování.
7. Studium SŠ, VŠ (zvyšování kvalifikace) – studium, vzdělávání nebo jiná forma přípravy v souladu s potřebou zaměstnavatele slouží k dosažení vyššího stupně vzdělání. Tato aktivita mění hodnotu kvalifikace zaměstnance.

8. Studium MBA, LLM – toto studium je posuzováno individuálně vzhledem k pracovní pozici a pracovní náplni žadatele.

Jedním z dalších rozvojových programů společnosti ČEZ, a. s., je program „ČEZ *Potentials*“. Talentovaní absolventi škol znamenají pro Skupinu ČEZ velmi cenný zdroj potenciálních zaměstnanců, a proto jim věnuje stále větší pozornost. Pro mladé talenty, kteří chtějí najít svoje uplatnění na pozicích expertů, pravidelně organizuje personální odbor rozvojový program ČEZ *Potentials* a to již od roku 2005. Účastníkům nabízí aktivní zapojení do klíčových projektů pod vedením zkušených manažerů, plnění důležitých individuálních úkolů a práci v týmech odborníků. Vedle těchto aktivit účastníci procházejí jednoročním rozvojovým programem, zaměřeným na odborná školení, koučink, školení měkkých dovedností, jazykové kurzy, projektový management a exkurze do výrobních jednotek. Součástí programu jsou také pravidelná setkání s top managementem společnosti, kde mají možnost získat ucelenější přehled o činnostech jednotlivých divizí.

Mezi základní kvalifikační kritéria patří ukončené vysokoškolské vzdělání, 0 - 2 roky relevantních pracovních zkušeností, schopnost rychle se orientovat a učit novým věcem, dobré komunikační a prezentační dovednosti, zdravé sebevědomí, proaktivita, cílevědomost a znalost anglického jazyka. Splnění tohoto profilu je dobrým předpokladem pro úspěšné absolvování výběrového řízení, jehož součástí jsou testy zaměřené na analytické a kreativní schopnosti a *Assessment Centre*.

Rozvoj zaměstnance je nutné plánovat s ohledem na jeho aktuální potřebu rozvoje, vzhledem k jeho současné či plánované pracovní pozici. Rozvojové aktivity se stanovují v návaznosti na pracovní cíle zaměstnance, případně jako reakce na identifikovaný nedostatek v rámci potřebných způsobilostí zaměstnance. Nedílnou součástí stanovování rozvojových aktivit zaměstnance je i jeho motivování k rozvoji. Po ukončení každé rozvojové aktivity probíhá vyhodnocení její efektivity. Toto vyhodnocení spočívá v přenesení nově nabytých znalostí, dovedností či zkušeností do pracovní aktivity zaměstnance a ověření, zda rozvojová aktivita přispěla k požadovanému kvalitativnímu posunu.

Mimořádně prospěšné a žádoucí je sdílení nových informací a zkušeností v rámci útvaru. Krátkým vstupem, například na poradě, je možné seznámit kolegy s novými informacemi a poskytnout k náhledu získané materiály.

Zásady rozvoje zaměstnanců:

- 1) Identifikace potřeby rozvoje – rozvoj neplní svůj účel, pokud jeho potřeba není přesně identifikována
- 2) Plánovat rozvoj i výborně hodnoceným zaměstnancům – příprava zaměstnanců na nové výzvy a nové cíle
- 3) Stanovit rozvojové cíle
- 4) Navázat rozvojové cíle na pracovní cíle
- 5) Dávat rozvoji prostor – plánovat zaměstnancům povinnosti tak, aby čas potřebný pro jejich rozvoj nebyl ohrožen
- 6) Sledovat zdokonalení zaměstnanců a podávat jim zpětnou vazbu – rozvoj neplní svůj účel pokud není sledován a vyhodnocován
- 7) Vytvořit takové pracovní podmínky a prostředí, ve kterém můžou zaměstnanci uplatnit nově získané znalosti a zkušenosti

4.2.3 Koučování

Koučování je v analyzované organizaci pokládáno za nadstandardní rozvojový program zaměřený na rozvoj potenciálu zaměstnance respektive člena orgánu společnosti tak, aby jej maximálně využíval k dosažení stanovených pracovních cílů. Koučování probíhá formou koučovacího rozhovoru, který trvá zpravidla 60 minut a více dle principů koučování směřující k naplnění předem stanoveného cíle koučování.

Pracovní týmy lze teoreticky vést mnoha způsoby - direktivně, přátelsky, demokraticky, trenérsky či vizionářsky. Praxe nás ale staví pouze před dvě možnosti – buď je tým úspěšný nebo neúspěšný. Tým ale není imaginární věc, tým tvoří lidé a základem každého týmu jsou schopní jednotlivci. Být schopen definovat si své životní potřeby a cíle, uvědomit si, co je a co není v životě a práci důležité, rozpoznat a ovládat své emoce a umět je využívat ve prospěch týmu, nebát se chyb a omylů, vzít si z nich ponaučení a v neposlední řadě věřit ve své schopnosti, mít zdravé sebevědomí a sebedůvěru.

Vedoucí zaměstnanci mají pravomoc navrhnout podřízenému zaměstnanci účast v koučování, vyjádřit se k žádosti o koučování a konzultovat s business

partnerem lidských zdrojů a se specialistou rozvoje lidských zdrojů specifikaci zadání koučování.

Koučování je rozděleno na několik úrovní:

- Koučování úroveň 1 – určeno pro střední management a specialisty, limit max. 10x 60 min. sezení/ročně v následujících 12 měsících od zadání koučování (úvodní sezení se do celkového počtu nezapočítává)
- Koučování úroveň 2 – určeno pro vyšší management, limit max. 20x 60 min. sezení/ročně v následujících 12 měsících od zadání koučování (úvodní sezení se do celkového počtu nezapočítává)
- Koučování v jazyce anglickém – určeno pro strategický management, představenstvo, jednatele a zaměstnance hovořící pouze v anglickém jazyce.

Rozvojový program koučování slouží k podpoře profesního rozvoje potenciálu zaměstnanců, resp. členů orgánů, a sladění jejich osobních cílů s cíli společnosti. Koučování zaměstnanců je možné realizovat pouze v případě, že vedoucí zaměstnanec navrhne koučování podřízenému zaměstnanci jako individuální nadstandardní rozvojový program na základě identifikované potřeby (viz pracovní informace tohoto dokumentu).

Zpětná vazba z koučování má několik forem:

- a) **přímá zpětná vazba** – probíhá mezi zaměstnancem, resp. členem orgánu společnosti, a koučem v průběhu i na závěr koučování.
- b) **dotazník na zpětnou vazbu** (formulář Zpětná vazba a celkové zhodnocení koučování) – vyplňuje koučovaný po skončení koučování, cílem je hodnocení kouče a koučování.
- c) **závěrečná zpráva** – vypracovává kouč po skončení koučování, obsahuje shrnutí spolupráce mezi koučem a koučovaným, rekapitulaci cílů koučování a zpětnou vazbu na koučovaného. Závěrečnou zprávu vypracovává kouč do rukou koučovaného, vedoucí zaměstnanec má právo nahlédnout do závěrečné zprávy pouze se souhlasem zaměstnance.
- d) **výstup z e-Development** – slouží ke změření posunu v koučovaných oblastech, zejména osobnostních a manažerských schopnostech.

4.2.4 Mzdová oblast

Zaměstnancům přísluší za vykonanou práci mzda, která nesmí být nižší než mzda minimální. Společnosti Skupiny ČEZ, a. s. používají dva typy mezd a to smluvní mzdu a tarifní mzdu. Ačkoliv je společnost s většinovým státním podílem, používá se v jejích interních dokumentech pojem mzda, což neodpovídá přesně současnému legislativnímu názvosloví.

4.2.4.1 Mzdy

Smluvní mzda

Smluvní mzda se stanoví zpravidla zaměstnancům, kteří svým rozhodnutím zásadně ovlivňují výsledky hospodaření společnosti, řízené organizační jednotky, řízené sekce nebo jiného útvaru. Uplatňuje se zpravidla u vedoucích zaměstnanců a uznávaných odborníků ve svém oboru. Ve smluvní mzdě je podchycena vazba na výsledky hospodaření zaměstnavatele, výsledky příslušného útvaru a plnění úkolů uložených zaměstnanci. Je tvořena základní mzdou a roční odměnou, která je stanovena v souladu s platnými pásmy ve výši 15% - 25% ze stanovené roční základní mzdy.

Tarifní mzda

U zaměstnavatele je uplatňován systém 12 tarifních stupňů s mezistupni. Závazným podkladem pro zařazování zaměstnanců do tarifních stupňů podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce je Sborník, který je vydán jako vnitřní dokument zaměstnavatele. Hrubá měsíční mzda se pohybuje dle těchto tarifů od 8 500 Kč do 29 000 Kč, což dalece převyšuje požadavky zákoníku práce. Mzdové tarify se navíc vždy zvyšují od 1.1. příslušného kalendářního roku bez ohledu na to, jak rychle se mění legislativa.

4.2.5 Odměňování

Zaměstnancům, kteří jsou odměňováni tarifní mzdou, se poskytují následující složky:

1) Mzdový tarif

Je cena práce za časovou jednotku. Jeho výše závisí na složitosti a odpovědnosti vynaložené práce, která je vyjádřena pomocí tzv. tarifových stupňů.

2) Osobní ohodnocení

Je finanční ocenění dlouhodobé pracovní výkonnosti zaměstnance, plnění uložených úkolů a dosahovaných pracovních výsledků. Osobní ohodnocení je stanoveno pro jednotlivé tarifní stupně ve výši 0 – 50% mzdového tarifu.

3) Prémie

Slouží jako krátkodobé ocenění plnění uložených úkolů, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků kolektivu a zaměstnance. Zaměstnavatel vyčlení na prémie v každém roce platnosti této smlouvy mzdové prostředky ve výši 15% z objemu základních mzdových tarifů.

4) Příplatky

Každá společnost se musí v oblasti příplatků za v práci za zvláštních podmínek řídit současnou právní úpravou. Do jaké míry však tuto minimální hranici překročí záleží jen na její vnitřní personální politice. Hned v úvodu můžeme uvést, že společnost ČEZ, a. s. má daleko širší škálu možných příplatků než uvádí zákoník práce. Uvedme například příplatek za práci ve výškách, za práci v odpoledních směnách nebo v nepřetržitém provozu. Rozlišuje několik typů prací ve ztížených podmínkách – s použitím dýchacího přístroje, s ochranným oděvem či při vynucených polohách těla. Výše ostatních příplatků pak je na stejné úrovni, jak požaduje zákon, nebo je ještě zvýšená, např. v případě práce přesčas nebo během víkendu o 5 %. Navíc všechny příplatky jsou poskytovány v souběhu, tzn. koná-li zaměstnanec práce v několika pracovních režimech, má nárok na všechny tyto finanční obnosy.

5) Další složky mzdy

Kromě těchto výše uvedených částí mzdy se podnik snaží ohodnotit celoroční práci svých zaměstnanců. Využívá k tomu několik podob odměn.

Odměna za hospodářský výsledek – slouží jako ocenění přínosu zaměstnancům odměňovaných tarifní mzdou k dosaženému hospodářskému výsledku zaměstnavatelem. Odměna se vyplácí při plnění ukazatele na 100% a více.

Mimořádné odměny se poskytují za splnění mimořádných jednorázových úkolů nebo jako ocenění celkového přínosu zaměstnance k dosažení dobrého hospodářského výsledku zaměstnavatele.

Cílové odměny se poskytují za splnění předem stanovených cílových úkolů a to až po jejich splnění.

4.3 Doplnkové požitky

Další poskytované nefinanční výhody se rozlišují dle toho, zda jsou určeny pro všechny zaměstnance či jen pro klíčové či jinak specifické pracovníky. Rozklíčování osob do těchto skupin by mělo být dostatečně jasné a průkazné, aby nedocházelo k poškozování dobrého pracovního prostředí firmy.

4.3.1 Zaměstnanecké výhody poskytované všem zaměstnancům

Dovolená na zotavenou

Zákoník práce požaduje od zaměstnavatelů poskytovat pouze čtyři týdny placeného volna. Společnost očekává od svých zaměstnanců maximální výkony, proto jim také nabízí větší možnost odpočinku o jeden týden delší.

Stravování

Zákon otázku stravování příliš nespecifikuje. Uvádí pouze, že je zaměstnavatel povinen umožnit stravování pracovníkům ve všech směnách. Můžeme si třeba jen představit poskytnutí stravenek. Sledovaná firma je v této otázce velmi velkorysá a kromě nabídky stravovacích poukázek v hodnotě 80,- Kč (na které z poloviny přispívá), může také zaměstnanec navštěvovat závodní jídelnu nebo využívat přichystané zmražené pokrmy k ohřevu.

Příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění

Mnozí spoluobčané dle svého uvážení uzavírají své životní či penzijní připojištění. Většina z nich by to učinila i bez ohledu na to, zda jim bude jejich zaměstnavatel přispívat či nikoliv. V každém případě je to však zajímavý motivační prvek. Toto vědomí možná přivedlo i představitele podniku ČEZ, a. s. k myšlence poskytovat 3 % z hrubé mzdy zaměstnance na jeho penzijní připojištění a 666,- Kč na životní pojištění.

Příspěvek na odběr elektrické energie

Nebyla by to energetická společnost, kdyby neposkytovala svým pracovníkům po uplynutí zkušební doby příspěvek na odběr elektrické energie ve výši 9.000,- Kč. To by se pracovníkům jiných odvětví zřejmě nestalo.

Půjčky

Rozhodně není žádnou povinností firmy, pomáhat řešit bytovou otázku svého pracovníka. Může ho odkázat na oblast jeho volného času, po pracovní době a na finanční domy, které se poskytováním půjček (samozřejmě s patřičným úrokem) zabývají. O to galantnější se jeví nabídka uvedené společnosti, která dokonce bezúročnou půjčku poskytuje, ačkoliv z pochopitelných důvodů jen na vymezený účel:

- a) na zabezpečení bydlení
- b) na provedení stavebních úprav rodinného domu nebo bytu

Příspěvek na rekreaci a rekondici (prostřednictvím osobních účtů)

Zajímavá myšlenka je existence osobních účtů zaměstnanců. Je to firmou uložený finanční obnos, kterým může zaměstnanec bezhotovostně uhradit svou fakturu za energii (již výše zmíněný příspěvek na odběr el. energie) nebo daňový doklad z kterékoliv cestovní kanceláře. Prostřednictvím osobních účtů tak zaměstnavatel přispívá zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům bezhotovostně na rekreační, rekondiční, léčebné nebo ozdravné pobyty a dětské rekreace (maximálně do výše 5.500,- Kč).

Sociální výpomoci

Není tomu tak dávno, co se mnozí zaměstnanci při povodních dostali do těžké životní situace. Možná právě proto vznikly příspěvky na pomoc při řešení těchto náhlých osobních těžkostí. Takovou možnost, navíc zakotvenou v kolektivní smlouvě, neposkytuje mnoho českých firem.

- 1) V mimořádně závažných sociálních případech lze poskytnout zaměstnanci jednorázovou sociální výpomoc.
- 2) V případě úmrtí zaměstnance, který zemřel jinak než následkem pracovního úrazu, bude poskytnuta jednorázová sociální výpomoc pozůstalým.
- 3) V případě, že zaměstnanci vznikla v důsledku mimořádných povětrnostních vlivů škoda velkého rozsahu na bytě nebo domě v místě, kde měl v době živelné pohromy trvalé bydliště, lze zaměstnanci poskytnout jednorázovou sociální výpomoc.

Příspěvek při narození dítěte

Krásným a netypickým bonusem je poskytnutí podílových listů zaměstnanci v souvislosti s narozením dítěte.

Zdravotní péče

Naopak zcela běžné je, že zaměstnavatel požaduje při vstupu nového zaměstnance do zaměstnání jeho vstupní zdravotní prohlídku a následně ji pak zaměstnanci také uhradí. Stejný princip funguje i u periodických a výstupních zdravotních prohlídek zaměstnanců, pokud jsou zaměstnavatelem vyžadovány.

4.3.2 Zaměstnanecké výhody vyplývající z pracovního místa nebo funkce

Následující požitky jsou určeny již jen pro vybraný okruh zaměstnanců a tudíž nejsou definovány zákonem. Mnohé z nich však patří k prvkům tvořících dobrou pověst velké společnosti, která umí získat a udržet si kvalitní manažery. V drtivé většině ale není tento program dostupný pro řadové zaměstnance.

Příspěvek na ošatné

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na ošatné zaměstnancům sekretariátů.

Program podpora mobility

Zaměstnavatel poskytuje klíčovým zaměstnancům společnosti souhrn výhod, určených jako podpora při přesunu do nového místa výkonu práce v rámci České republiky, a to např. ve formě příspěvku na ubytování, příspěvku na dopravu nebo příspěvku na cesty za rodinou.

Osobní automobil

Zaměstnavatel poskytuje vybranému okruhu zaměstnanců vozidlo, které lze využívat jak pro služební, tak soukromé účely.

Manažerské životní pojištění

Zaměstnavatel poskytuje členům orgánů společnosti a vybraným manažerům společnosti motivační manažerské životní pojištění.

Opční program

Zaměstnavatel poskytuje opční program na nákup akcií ČEZ, a. s.

Na poli finančním, hmotném i nehmotném i v oblasti odměňování zaměstnanců, není personální politice Skupiny ČEZ, co vytknout. Splňuje vše, co ji v této oblasti nařizuje zákon a v mnoha případech to daleko překonává. Nabízí i neotřelé motivační prvky, bonusy, ze kterých jí na první pohled nic nepoplyne. A přesto svůj výčet požitků nemíní redukovat. Uvědomuje si, že systém odměňování ve firmě pracovník studuje takřka okamžitě. Jako první si všichni uspokojujeme potřebu materiálního

zabezpečení. Ale velká společnost si může a chce dovolit naplňovat naše základní přání nadstandardně. Tohle je velká moc a konkurenční devize v udržení si stabilního a kvalitního kolektivu zaměstnanců. A společnost ČEZ, a. s. si je toho dobře vědoma.

4.4 Shrnutí získaných poznatků

V této části bych ráda shrnula a zhodnotila získané informace, týkající se problematiky manažerských přístupů k rozvoji lidského potenciálu s důrazem na motivaci.

4.4.1 Závěr analýzy

Na poli finančním, hmotném i nehmotném i v oblasti odměňování zaměstnanců, není personální politice Skupiny ČEZ, co vytknout. Splňuje vše, co ji v této oblasti nařizuje zákon a v mnoha případech to daleko překonává. Nabízí i neotřelé motivační prvky, bonusy, ze kterých jí na první pohled nic nepoplyne. A přesto svůj výčet požitků nemíní redukovat. Uvědomuje si, že systém odměňování ve firmě pracovník studuje takřka okamžitě. Jako první si všichni uspokojujeme potřebu materiálního zabezpečení. Ale velká společnost si může a chce dovolit naplňovat základní přání zaměstnanců nadstandardně. V tom je velká moc a konkurenční deviza v udržení si stabilního a kvalitního kolektivu zaměstnanců. A společnost ČEZ, a. s. si je toho dobře vědoma.

Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že organizace umožňuje svým zaměstnancům dostatečně rozvíjet jejich odborné znalosti a dovednosti. Všichni respondenti uvádějí, že školením a kurzy nabyté zkušenosti pak uplatňují ve své pracovní činnosti. Je tedy evidentní, že vynaložené finanční prostředky, které firma za různé typy školení zaplatí, se jí pak vrátí v jiné formě. Vyšší počet respondentů také v dotazníku uvedl, že jejich nadřízený po nich nevyžaduje informace o školení či kurzu, který absolvoval. Další nedostatek, který vyplynul z dotazníkového šetření, je ve vnitřní komunikaci.

5. Náměty a doporučení managementu

Společnost ČEZ odměňuje své pracovníky hmotně i nehmotně skutečně nadprůměrně. Zde na severní Moravě, s vysokou mírou nezaměstnanosti, je to velmi výrazné. V tomto ohledu jí nelze nic vytknout. A také z provedeného explorativního výzkumu je patrné, že společnost umožňuje dostatečně rozvíjet svým zaměstnancům jejich odborné znalosti a dovednosti, a že nabyté zkušenosti ze školení a kurzů pak dále uplatňují ve své pracovní činnosti. Tedy firma nemůže litovat vynaložených finančních prostředků, protože se jí to vrátí v jiné formě. Jednou z forem může být nově získaný zákazník, kvalitnější obsluha či služby a tím i spokojený zákazník, který nemá potřebu přejít ke konkurenční firmě.

V čem však společnost pokulhává, a v mnoha odpovědích respondentů se to objevovalo je, že organizace příliš nepodporuje jazykové kurzy. S ohledem na to, že Skupina ČEZ působí nejen na energetických trzích v České republice, ale v posledních šesti letech její obchodní aktivity jsou nasměrovány i do zahraničí, by se omezená jazyková kompetentnost zaměstnanců společnosti mohla stát brzdou dalšího rozvoje. Bylo by vhodné, aby organizace podporovala u svých zaměstnanců i znalost cizích jazyků. V rámci rotace zaměstnanců na různé pozice i v zahraničí je velmi důležité, aby dotyčný zaměstnanec velmi dobře zvládal alespoň jeden světový jazyk. Navíc spousta firem v ČR má své vlastníky v zahraničí a tudíž je nutné, aby obchodní zástupci, kteří se zástupci těchto firem jednají byli dobře jazykově vybaveni.

Další z určitých nedostatků, které vyplynuly z dotazníkového šetření je, že nadřízení nevyžadují informace o školení či kurzu, který absolvoval. Nechuť nebo nezájem nadřízených zřejmě vyplývá z toho, že organizace nemá nastaven žádný nástroj pro získání zpětné vazby o tom, zda školení přináší pro zaměstnance a tudíž i pro samotnou organizaci nějakou přidanou hodnotu. Pro organizaci je z hlediska hodnot v organizační kultuře důležitý výkon zaměstnance, jak vyplynulo z dotazníku, a tudíž např. výsledky školení obchodních dovedností obchodních zástupců se mohou prokázat při nabídce a prodeji elektřiny, ale myslím si, že pro organizaci je také důležitý i subjektivní názor zaměstnance, který školení absolvoval. Zde se např. nabízí závěrečné písemné zhodnocení kurzu či školení a z toho vyplývající přínosy pro pracovní pozici školeného. Pořádající agentura, či personální oddělení pak

vyhodnotí výsledky, které jsou k dispozici nejen nadřízeným všech školených zaměstnanců, ale i vedení firmy.

K udržení klíčových zaměstnanců by měl management především přehodnotit svůj postoj k vnitropodnikové komunikaci. Jak vyplynulo z dotazníku má vnitřní komunikace v ČEZ, a.s. nevyhraněný a chladný komunikační styl. Úroveň vnitřní komunikace úzce souvisí s úrovní firemní kultury, protože je její součástí. Současně také souvisí s úrovní personální práce, kterou realizují všichni vedoucí pracovníci. Konečným cílem vnitřní komunikace by měl být nejen spokojený zaměstnanec, ale jejím prostřednictvím i spokojený zákazník a tedy obchodní úspěch celé firmy.

Nové metody a techniky neustále přibývají a dosavadní se vyvíjejí. Žádná z uvedených metod však není dle mého názoru dokonalým receptem, jak přinutit zaměstnance ke kvalitnější práci v podniku, ale je návodem i vodítkem ke spokojenosti obou zúčastněných stran.

6. Závěr

Diplomová práce se zabývá rozvojem lidského potenciálu ve společnosti ČEZ, a. s. Je to jeden z největších zaměstnavatelů nejen na severní Moravě, nabízející atraktivní finanční ohodnocení a zajímavé nehmotné stimuly.

Všeobecně je vyspělost podniku odvozována od úrovně jeho personální politiky. Přesněji řečeno, vedení většiny renomovaných firem ve svém zájmu prosadit se nebo udržet si pozici na trhu brzy přišlo na to, že dosáhnout těchto cílů lze pouze na základě harmonického propojení třech základních zdrojů, tedy zdrojů materiálních, finančních a lidských.

I přes relativně stejnou důležitost všech tří zdrojů je nutné vždy na první místo vyzdvihnout lidské zdroje – zaměstnance firmy, jelikož právě tito jsou impulsem a hnacím motorem kteréhokoli podnikatelského subjektu a bez jejich tvůrčích prvků by ostatní dva zbylé zdroje nemohly být využity.

Ověřenou skutečností je, že investice do lidí nejsou ztracené peníze. Vklad, který se několikanásobně vrátí ať už v podobě návrhů inovací, zlepšení image firmy, vyšší produktivitou práce nebo třeba snížením nemocnosti. Toto poznání by neměli mít na paměti jen personalisté, ale mělo by si ji uvědomit i samotné vedení podniku při vyčleňování prostředků pro tuto oblast. Je jasné, že pouze spokojený, vyrovnaný, zdravý a odpočínutý zaměstnanec je schopen podávat maximální výkony na profesionální úrovni.

Seznam použité literatury

Publikace

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdroj. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd.

Praha: Grada Publishing, 2007. 963 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*,

1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s.

ISBN 80-85605-45-7.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd, Praha:

Management Press 2001. 367 s. ISBN 80-7361-033-3

KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*, 1 vyd., Ostrava: VŠB-Technická univerzita

Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. 165 s. ISBN 978-80-248-1423-0 (brož.)

LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*, 1 vyd., Ostrava: Akademie Jana Ámose

Komenského, 2000. 165 s. ISBN 80-7048-017-3

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*, 1. vyd., Praha: Academia, 1999. 287 s.

ISBN 80-200-0690-7

ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* 1. vyd., Praha: Computer Press, 2002.

187 s. ISBN 80-7226-702-7 (brož.)

Další informační zdroje

Internetové stránky Skupiny ČEZ: <http://www.cez.cz>

Intranetové stránky Skupiny ČEZ: <http://www.intranet.cez.cz>

Kolektivní smlouva ČEZ, a. s., na období let 2007-2010

Směrnice společnosti ČEZ, a. s.

Výroční zpráva Skupiny ČEZ 2008

Zákon č. 262/2006 Sb.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....

Barbora Krupová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Klíková 3, 710 00 Ostrava

Přílohy

Příloha č. 1

DOTAZNÍK K ROZVOJI LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vážená kolegyně, vážený kolego,

V rámci vypracovávání své diplomové práce zaměřené na problematiku rozvoje lidských zdrojů naší energetické společnosti si Vás dovoluji požádat jako člověka se značnými praktickými zkušenostmi o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazníku je anonymní. Veškeré poskytnuté údaje budou důvěrné a budou použity pouze pro zpracování mé diplomové práce. Předem Vám děkuji za spolupráci a za Váš čas.

Bc. Barbora Krupová

studentka 5. ročníku Ekonomické fakulty

VŠB – TU Ostrava

Instrukce:

U každé z následujících otázek vyberte to z předtištěných odpovědí, která nejlépe vyjadřuje Vaši zkušenost, názor nebo postoj a zakřížkujte ji.

1. Jakým způsobem společnost rozvíjí odborné znalosti a dovednosti svých zaměstnanců? Zakřížkujte všechny způsoby, které jsou ve společnosti uplatňovány !!

- ☐ Důsledným zaškolováním pracovníků přímými nadřízenými přímo na pracovišti
- ☐ Systematickým řízením procesu pracovní a sociální adaptace v organizaci
- ☐ Důsledným vedením a koučováním pracovníků ze strany přímých nadřízených
- ☐ Přejímáním nejlepších osvědčených postupů ostatními členy organizace
- ☐ Organizováním systematického školení a výcviku pracovníků v rámci dané organizace
- ☐ Organizováním intenzivního specializovaného školení a výcviku v rámci dané organizace
- ☐ Zapojováním členů organizace do specializovaných externích školicích a výcvikových programů
- ☐ Uplatňováním výcvikově-diagnostických programů (tj. *assessment centre*)
- ☐ Uplatňováním rozvojových programů (tj. *development centre*)
- ☐ Vysíláním pracovníků na odborné semináře a konference
- ☐ Vysíláním pracovníků na odborné stáže do jiných organizací

- ☐ Podporováním vzdělávání a sebevzdělávání členů organizace
- ☐ Jiným způsobem. *Uved'te, jakým.....*

2. Jsou pro úspěšnost Vaší společnosti potřebné tzv. „tiché“ znalosti (*tacit knowledge*) zaměstnanců, představované jejich neformálními znalostmi, obtížně definovatelnými dovednostmi, dlouhodobými zkušenostmi a profesním fortem (osobním *know-how*) ?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

3. Jaká je úroveň „tichých“, neformálních znalostí v posuzované organizaci ?

- ☐ rozhodně velká ☐ spíše velká ☐ spíše malá ☐ rozhodně malá

4. Věnuje management pozornost hlavním nositelům „tichých“ znalostí ?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

5. Které z následujících postupů přispívajících k rozvoji lidských zdrojů jsou ve společnosti nejvíce uplatňovány?

- ☐ Rozvoj vnitroorganizační komunikace
- ☐ Uplatňování podpůrného manažerského komunikačního stylu
- ☐ Otevřené komunikování a sdílení závažné firemní problematiky
- ☐ Soustavné delegování úkolů na podřízené
- ☐ Zmocňování lidí k provádění určitých úkolů
- ☐ Uplatňování týmové práce
- ☐ Autonomní řízení pracovních útvarů a týmů
- ☐ Uplatňování pokročilých metod tvůrčího řešení problémů
- ☐ Uplatňování pokročilých metod vedení lidí, včetně koučování a vedení lidí při pochůzce po pracovištích
- ☐ Skupinová diskuse
- ☐ Vzdělávání, školení a výcvik zaměstnanců
- ☐ Pracovní hodnocení
- ☐ Podpora sebevzdělávání
- ☐ Organizační učení se
- ☐ Soustavné vyhodnocování chyb a kritických událostí
- ☐ Uplatňování znalostního managementu

6. Umožňuje Vám váš zaměstnavatel rozvíjet a zvyšovat své odborné znalosti a dovednosti v rámci Vaší pracovní pozice?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

7. Pokud ano, kolikrát za rok?

- ☐ 1 x za rok ☐ 3 x za rok ☐ průběžně

8. Jaký typ školení považujete pro svou profesní činnost za nejdůležitější? (možno zvolit více odpovědí)

- ☐ obchodní dovednosti
☐ komunikační dovednosti
☐ zvládání stresu
☐ vyjednávání
☐ koučování
☐ jiné školení. Uvedte jaké.....

9. Uplatňujete Vaše nové získané znalosti při výkonu své pracovní činnosti?

- ☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ rozhodně ne

10. Informujete svého nadřízené o absolvovaném školení či kurzu a jeho přínosu?

- ☐ ano, nadřízený to vyžaduje
☐ ano, z vlastní iniciativy
☐ ne, nadřízený to nevyžaduje
☐ ne, nemám potřebu

11. Kterými z následujících typů vzdělávání jste prošel (a)? (možno zvolit více odpovědí)

- ☐ přednáška
☐ přednáška spojená s diskusí
☐ demonstrováná přednáška
☐ případové studie
☐ vzdělávání pomocí počítačů
☐ hraní různých rolí
☐ rotace práce
☐ výukové filmy

☐ jiné.....

12. Ve které oblasti vidíte potřebu dalšího svého vzdělávání? (možno zvolit více odpovědí)

☐ jazykové

☐ počítačové

☐ ekonomické

☐ právnické

☐ odborné

☐ jiné.....

13. Vzděláváte se i nad rámec vzdělávacích akcí organizovaných Vaším zaměstnavatelem?

☐ ano, alespoň jednou za 14 dní

☐ ano, alespoň za 3 měsíce

☐ ne, nepovažuji to za nutné

☐ ne, nemám čas

14. Věk respondenta:

☐ 30 – 39 let

☐ 40 – 49 let

☐ 50 – 59 let

☐ 60 + let

15. Vzdělání respondenta:

☐ středoškolské

☐ vysokoškolské

16. Počet let, které jste zaměstnán(a) v této organizaci:

☐ do 5 let

☐ 6 – 10 let

☐ 11 – 20 let

☐ 21 + let

17. Jaký řídicí styl ve Vaší organizaci převládá ? Zakřížkujte všechny z následujících rysů, které charakterizují řídicí styl převládající v této organizaci !

☐ Autoritativnost, direktivnost

☐ Nekompromisní prosazování názorů a zájmů vedení

☐ Demokratičnost, participativnost

☐ Podrobné stanovování pracovních postupů

☐ Prvořadé zaměření na výkon

☐ Poskytování podpory výkonnému personálu

☐ Poskytování dostatečného prostoru pro tvůrčí práci

- ☐ Chápavý přístup a ohleduplnost vůči lidem
- ☐ Liberální přístup vůči lidem
- ☐ Promyšlení budoucnosti a příprava na ni
- ☐ Výrazným důrazem na strategické myšlení

18. Jaké způsoby komunikování v organizaci převažují ?

- ☐ Podpůrný a chápající komunikační styl
- ☐ Nevyhraněný, neutrální, chladný komunikační styl
- ☐ Autoritativní, direktivní, nekompromisní komunikační styl

19. Jak jsou lidé motivováni k výkonu ?

- ☐ Převážně hmotnými odměnami (penězi)
- ☐ Vyváženě hmotnými i nehmotnými odměnami
- ☐ Převážně nehmotnými odměnami (zaměstnaneckými výhodami)
- ☐ Převážně charakterem činnosti které vykonávají
- ☐ Převážně sociálním klimatem a kulturou organizace

20. Nakolik jste motivováni k odbornému seberozvoji ?

- ☐ Velmi silně, vedení organizace je k tomu vybízí
- ☐ Vedení se o odborný rozvoj zaměstnanců organizace příliš nestará
- ☐ Vedení nebrání zaměstnancům organizace aby se vzdělávali a odborně rozvíjeli
- ☐ Vedení brání zaměstnancům organizace v jejich vzdělávání a seberozvoji

21. Které hodnoty jsou v organizaci pokládány za základ její organizační kultury ? Zakřížkujte ty z uvedených odpovědí, které vystihují skutečně preferované hodnoty této organizace !

- ☐ Prospěch zaměstnanců organizace
- ☐ Vstřícnost zákazníkům, klientům
- ☐ Vysoká výkonnost
- ☐ Jakost, prvotřídnost produktů
- ☐ Etičnost chování
- ☐ Společenská prospěšnost
- ☐ Jedinečnost, výjimečnost, excellence
- ☐ Přizpůsobivost

- ☐ Ohleduplnost vůči prostředí
- ☐ Obětavost ve prospěch celku
- ☐ Jiné hodnoty. *Uved'te, které!*.....

Konec dotazníku. Děkuji Vám za jeho vyplnění.

Resumé

Cílem diplomové práce „*Přístupy k rozvoji lidského potenciálu v energetické společnosti*“ je zjistit nedostatky současného stavu rozvoje lidského potenciálu s důrazem na motivaci zaměstnanců ve společnosti ČEZ, a. s. a navrhnout změny pro zlepšení. První část práce se zabývá teoretickým popisem toho, co je rozvoj lidských zdrojů a jakými způsoby na něj lze nahlížet. Druhá část přináší základní informace o společnosti, charakterizuje její personální politiku a systém pracovní motivace. Obsahuje analýzu a výsledky explorativního výzkumu v oblastech rozvoje lidských zdrojů a následná doporučení.

Summary

The aim of the thesis „*Approaches to the Human Potential Development in a Power Company*“ is to find imperfections of the human potential development especially in the area of employee motivation in ČEZ, a.s. and suggest changes for improvement. The first part of the thesis deals with theoretical description of what the human resources development is and how to look at it in various ways. The other part brings basic information about the company, characterizes its personnel policy and system of work motivation. It includes an analysis and results of an exploration in the fields of the human resources development and resultant recommendations.

